ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE KOLEA

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

Spécialité : Contrôle de gestion

Thème
L'intégration de la gestion des risques opérationnels dans le processus budgétaire
Cas- SONATRACH- Activité Commercialisation

Elaboré par :

OULDAMMAR Rania

ADOUI Anfal

Encadré par :

Dr. CHEBILA Aicha

Lieu de stage : SONATRACH- Activité Commercialisation.
Période de stage : De 24/02/2025 à 26/05/2025.

Promotion : 2024/2025

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE KOLEA

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

Spécialité : Contrôle de gestion

Thème
L'intégration de la gestion des risques opérationnels dans le processus budgétaire
Cas- SONATRACH- Activité Commercialisation

Elaboré par :

OULDAMMAR Rania

ADOUI Anfal

Encadré par :

Dr. CHEBILA Aicha

Lieu de stage : SONATRACH- Activité Commercialisation.
Période de stage : De 24/02/2025 à 26/05/2025.

Promotion : 2024/2025

Remerciements

Nous remercions Dieu le Tout-Puissant de nous avoir accordé la santé, la force et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

À l'issue de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet de fin d'études.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Madame **Chebila Aïcha**, mon encadrante académique, pour son accompagnement, ses conseils précieux et sa disponibilité tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Son encadrement rigoureux et bienveillant a grandement contribué à l'aboutissement de ce travail.

J'adresse également mes remerciements à Monsieur **Khacha Yacine**, mon encadrant de stage, pour son suivi attentif durant toute la période de stage. Je remercie également **l'ensemble de son équipe au sein du département Budget et Contrôle de Gestion de SONATRACH Activité COM** pour leur disponibilité, leur soutien et leur accueil chaleureux tout au long de mon passage.

Nous adressons également nos sincères remerciements aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail et pour l'intérêt qu'ils y ont porté.

Notre reconnaissance va également à l'ensemble du corps professoral et administratif de l'École Supérieure de Commerce, dont la disponibilité et le soutien tout au long de notre parcours universitaire ont été précieux.

Enfin, nous exprimons toute notre gratitude à nos familles et à nos amis, pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements constants et leur présence bienveillante.

Dédicace

Du profond de mon cœur je dédie ce travail :
Avant tout je remercie **ALLAH** le très haut de nous avoir donné la force, la volonté et la patience de suivre nos études, réaliser et d'achever ce modeste travail.

J'ai passée des moments difficiles, plus d'une fois j'ai pensé que je ne verrai jamais le bout du tunnel. Chacun de ces moments tu étais là pour me réconforter et m'aider à trouver des solutions. Je ne te remercierai jamais assez pour tout ce que tu as fait pour moi toutes les cinq épuisantes années **« un grand merci à moi»**

A ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui, particulièrement :

A ma très chère mère « SAFIA »
La bougie de ma vie, la source d'amour, la chandelle qui m'a allumé le chemin vers la réussite, qui m'a toujours guidée avec ses précieux conseils, ma source de force qui m'a encouragé a allez de l'avant, quoi que je fasse ou que je dis, je ne saurai point te remercier comme il se doit. Merci pour tout ce que vous m'avez donné depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

A mon très cher papa « RACHID »
L'épaule solide, l'œil compréhensif et la personne le plus digne et mon estime de mon respect. Tous les jours, vous était là pour me protéger, m'éduquer, me guider, je veux vous remercier pour tout ce que vous avez fait pour moi et pour votre présence à mes côtés qui a toujours été me soutenir et m'encourager.

♠ **Mes parents** nulle dédicace n'est susceptible de vous exprimer mes profondes affections et mes immenses gratitudes pour tous les sacrifices que vous avez consentis pour mes éducations et mes études, puisse dieu prêter bonne santé et langue vie ♠.

A mes frères « **HOUSSEM », « YOUNNASSE » et « ANES »**, piliers de ma vie. Merci d'être toujours là pour moi, que dieu vous garde et vous protège pour moi.

Je dédie ce travail **à ma grand-mère « MANI »** notre source de bonheur, que dieu te garde pour nous.

A mon binôme « ANFEL » que j'aime beaucoup et avec que j'ai partagé les joies et les peines tout au long mon cursus d'études, merci pour tout ce que tu as fait pour la réussite de ce travail.

A mes chères copines « KHADIJA », « MALEK », « RAHMA » et « MARIEM », avec qui j'ai partagé des moments agréables et inoubliables que je ne pourrai jamais oublier. Que nos liens restent solides pour toujours, et que Dieu nous apporte bonheur et réussite dans tous nos projets. Je vous aime énormément.

A toute la promotion 2020/2025
A toute personne qui a un sentiment d'amour et de respect envers moi, je vous dis « MERCI ».

RANIA

Dédicace

Du plus profond de mon cœur, je dédie ce travail à :

Avant tout, **je rends grâce à Allah**, Le Très-Haut, de m'avoir donné la force, la volonté et la patience nécessaires pour poursuivre mes études et mener à bien ce modeste travail.

J'ai traversé des moments très difficiles. Plus d'une fois, j'ai cru ne jamais voir le bout du tunnel. Mais à chaque instant de doute, j'ai trouvé en moi la force de continuer.
Alors aujourd'hui, **je me rends hommage** : pour ma persévérance, ma résilience, et tout le chemin parcouru pendant ces cinq longues et épuisantes années. **Un immense merci à moi-même.**

Je dédie également ce travail à ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui, particulièrement :

Ma mère, **Beddiaf Beya**, mon pilier, ma source de force dans mes moments de faiblesse, mon refuge, mon amour inconditionnel. Elle est et restera tout pour moi.

À la mémoire de mon père, **Faycel**, qui m'a tenue par la main le jour de ma première rentrée scolaire, et qui, bien qu'ayant quitté ce monde, demeure à jamais vivant dans mon cœur.

Ma seule sœur, **Aya**, ma complice de tous les jours, lumière de ma vie, et à **mon cher neveu, Ghaith**, lumière de notre famille, et source de joie inépuisable.

Mes grands-pères : **Boudjemaa**, qui a été pour moi un véritable père, son affection, son attention et son soutien ont marqué profondément mon parcours et **Kassa Djemaa** (que Dieu ait son âme).

Mes grands-mères **: Beddiaf Omar, Houria Bouzahzah, et Hamidou Fatma** (que Dieu ait son âme), pour leur affection, leurs prières et leur présence réconfortante.

À mon binôme et amie fidèle : **Rania Ouldammar**, que j'aime beaucoup et avec que j'ai partagé les joies et les peines tout au long mon cursus d'études, merci pour tout ce que tu as fait pour la réussite de ce travail. Pour ta collaboration et ton soutien durant cette aventure académique.

À mes amies sincères : **Belkis Chelali**, **Dounia Tebbi**, **Rania Ounoki**, **Roumaïssa Chellat**.

À toute ma famille, à mes proches, et à tous ceux qui m'ont soutenue, de près ou de loin. Que cette réussite soit aussi la vôtre.

ANFAL

Résumé

La maîtrise des risques opérationnels est devenue un enjeu stratégique, notamment dans des fonctions critiques comme le processus budgétaire. Ce mémoire étudie l'intégration de la gestion des risques dans ce processus, à travers une étude de cas menée au sein de SONATRACH – Activité Commercialisation.

L'objectif est de montrer qu'une approche structurée, fondée sur l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques via une cartographie, permet d'améliorer la fiabilité des prévisions, la prise de décision et l'allocation des ressources. Une méthodologie qualitative a été adoptée, combinant revue de littérature et enquête de terrain au sein du département Budget et Contrôle de gestion (entretiens, analyse documentaire, observation).

Cette démarche a permis d'identifier 54 risques budgétaires, classés par criticité, et de proposer un plan d'action correctif basé sur cinq causes fondamentales : main-d'œuvre, méthodes, milieu, matériel et matières. La cartographie des risques s'affirme ainsi comme un outil de pilotage, facilitant l'anticipation des écarts et la réactivité organisationnelle.

Les résultats soulignent que l'intégration des risques dans le processus budgétaire renforce une gouvernance plus proactive et adaptée à un environnement incertain.

Mots clés : Gestion des risques opérationnels, processus budgétaire**,** cartographie des risques**,** contrôle de gestion, SONATRACH- Activité Commercialisation.

الملخص

أصبحت السيطرة على المخاطر التشغيلية رهانا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسات، لا سيما في الوظائف الحيوية مثل عملية إعداد الميزانية. يركز هذا البحث على إدماج إدارة المخاطر التشغيلية في هذه العملية، من خلال دراسة حالة أُجريت على مستوى شركة سوناطراك – نشاط التسويق.

يهدف هذا البحث إلى إثبات أن اعتماد مقاربة منهجية، تقوم على تحديد المخاطر وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية من خلال خريطة للمخاطر، يسمح بتحسين موثوقية التوقعات، وتعزيز اتخاذ القرار، وتحسين توزيع الموارد. لتحقيق ذلك، تم اعتماد منهجية نوعية تجمع بين مراجعة الأدبيات (كتب، معايير، مذكرات سابقة) ودراسة ميدانية داخل مديرية الميزانية والرقابة التسييرية، بالاعتماد على مقابلات شبه موجهة، وتحليل وثائق داخلية، وملاحظة مباشرة لدورة إعداد الميزانية

مكّنت هذه المقاربة من حصر 54 خطراً متعلقاً بالميزانية، تم تصنيفها حسب درجة خطورتها، مع اقتراح خطة عمل تصحيحية تستند إلى الأسباب الخمسة الجذرية للمخاطر: اليد العاملة، الطرق، الوسط، المعدات، والمواد. وتبيّن أن خريطة المخاطر ليست مجرد أداة بصرية، بل وسيلة لتسيير الميزانية تتيح التنبؤ بالانحرافات، وتحديد الإجراءات التصحيحية، وتحسين قدرة المؤسسة على التفاعل

تؤكد النتائج أن إدماج المخاطر في عملية إعداد الميزانية يساهم في ترسيخ حوكمة أكثر استباقية ومرونة، خاصة لدى المؤسسات الكبرى التي تواجه بيئة معقدة وغير مستقرة

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر التشغيلية، عملية الميزانية، خريطة المخاطر، مراقبة التسيير، سوناطراك نشاط التسويق .

Sommaire

Remerciements I

Dédicace II

Dédicace III

Résumé IV

Sommaire V

Liste des tableaux VI

Liste des figures VII

Liste des abréviations VIII

INTRODUCTION GENERALE ..... A

CHAPITRE 01 : La gestion des risques opérationnels 1

Section 01 : Les fondements de la gestion des risques 3

Section 02 : La gestion des risques opérationnels 15

Section 03 : L'élaboration d'une cartographie des risques 24

CHAPITRE 02 : Concepts fondamentaux du processus budgétaire 33

Section 01 : Notions générales sur le budget 35

Section 2 : La gestion budgétaire 44

Section 03 : La gestion proactive liée aux risques budgétaires 54

CHAPTRE 03 : La gestion des risques liés au processus budgétaire de SONATRACH Activité Commercialisation. 60

Section 01 : Aperçu générale de l'entreprise SONATRACH- Activité Commercialisation 62

Section 02 : Fonctionnement du processus budgétaire au sein de l'activité Commercialisation 68

Section 03 : L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels pour le processus budgétaire de SONATRACH- Activité COM 77

CONCLUSION GENERALE 93

BIBLIOGRAPHIE 98

ANNEXES 102

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
01	Echelle d'évaluation de la probabilité des risques	**29**
02	Echelle d'évaluation de la gravité des risques	29
03	Interprétation des écarts sur charges directes	50
04	Interprétation des écarts sur charges indirectes	51
05	Interprétation des écarts sur chiffres d'affaire et marges	51
06	Sources de risques budgétaires	56
07	Fiche synthétique de présentation de SONATRACH	62
08	Le tableau de bord budgétaire des exportations	73
09	Le tableau de bord budgétaire des exportations.	74
10	Le tableau de bord budgétaire des dépenses d'exploitation.	75
11	Journal des risques	77
12	Échelle de probabilité et de gravité	84
13	Échelle de criticité (Probabilité × Gravité)	84
14	Evaluation des risques	84
15	La hiérarchisation des risques	87
16	Les actions correctives.	90

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
01	Schéma de la séquence de causalité d'un risque	04
02	Pyramide des grandes classes des risques	08
03	Enchainement des causes et des effets	20
04	Cartographie des risques	22
05	La complémentarité des deux approches.	26
06	Cartographie des risques	30
07	Le budget des ventes	38
08	Le budget de production	39
09	Architecture et relation entre budgets	41
10	Le cycle budgétaire	46
11	Schéma global d'analyse des écarts	52
12	La répartition des risques.	83
13	Cartographie des risques	89

Liste des abréviations

Abréviation	**Signification**
ISO	Internationale Standards Organisation
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
AMF	Autorité des Marchés Financiers
FMI	Fonds monétaire international
SPA	Société par action
E&P	Exploration-Production
TRC	Transport par canalisations
LQS	Liquéfaction et Séparation
RPC	Raffinage et Pétrochimie
Activité COM	Activité Commercialisation
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
GNL	Gaz naturel liquéfié
GN	Gaz naturel
ANE	Agence nationale d'énergie
SPE	Stratégie, Planification, Économie
EPP	Étude, Planification, Performance

INTRODUCTION GENERALE

Introduction

Le risque fait partie intégrante de la vie de toute entreprise. Il n'est ni exceptionnel ni ponctuel : il est inhérent à l'activité entrepreneuriale, dès sa création. Lancer une entreprise, c'est déjà faire face à une incertitude, à une multitude de facteurs qui peuvent compromettre sa stabilité et sa réussite.
Pour assurer leur pérennité, les entreprises doivent se fixer des objectifs. Toutefois, l'atteinte de ces objectifs n'est jamais certaine. Chaque décision, chaque opération comporte une part de risque qui peut freiner ou empêcher la réalisation de ces ambitions. Ces risques peuvent provenir aussi bien de l'extérieur comme les évolutions réglementaires, les tensions géopolitiques ou les perturbations économiques que de l'intérieur à travers des défaillances humaines, des erreurs de procédure, ou des dysfonctionnements techniques.

Face à cette diversité et à la complexité croissante des menaces, il devient indispensable pour toute entreprise d'intégrer une démarche structurée de gestion des risques. Cette approche est d'autant plus essentielle dans les processus clés de l'entreprise, notamment dans le processus budgétaire, où une mauvaise gestion des risques peut compromettre la fiabilité des prévisions et la bonne allocation des ressources.

Nous avons effectué notre stage pratique chez Sonatrach, Activité Commercialisation. Cette entreprise, bien qu'exposée à des risques, ne dispose pas encore d'une gestion formelle des risques.

Le processus budgétaire est un élément clé de cette activité. Notre mémoire a pour but d'intégrer la gestion des risques dans ce processus, afin de réduire les risques, garantir la fiabilité des prévisions et assurer la stabilité du processus budgétaire.

Problématique et sous questions

La présente recherche, ayant pour thème « L'intégration de la gestion des risques opérationnels dans le processus budgétaire – Cas de SONATRACH, activité Commercialisation », s'efforce de répondre, principalement, à la question suivante :

« Comment la gestion des risques opérationnels peut-elle être intégrée dans le processus budgétaire de l'activité Commercialisation de SONATRACH pour améliorer la prise de décision et la planification à long terme ? ». De cette principale question, découle les sous-questions, déclinées comme suit :

1. La mise en place d'un dispositif structuré de gestion des risques opérationnels peut-elle améliorer la maîtrise du processus budgétaire dans une entreprise ?
2. Le processus budgétaire de l'activité Commercialisation de SONATRACH est-il exposé à des risques opérationnels ?
3. Quels sont les risques opérationnels spécifiques au processus budgétaire de l'activité Commercialisation de SONATRACH, et comment leur cartographie peut-elle contribuer à renforcer le pilotage budgétaire.

Pour répondre à ces différentes questions, nous posons les hypothèses suivantes :

Hypothèse principale : L'intégration d'une démarche structurée de gestion des risques dans le processus budgétaire permet d'identifier et de hiérarchiser les risques susceptibles de perturber la performance budgétaire, et contribue ainsi à renforcer la prise de décision, la fiabilité des prévisions et la planification à long terme

Hypothèse 01 : La mise en œuvre d'une démarche formelle de gestion des risques opérationnels (identification, évaluation, hiérarchisation, traitement) contribue à renforcer la fiabilité et la rigueur du processus budgétaire.

Hypothèse 02 : Le processus budgétaire de l'activité Commercialisation est exposé à des risques opérationnels identifiables, susceptibles de nuire à la qualité des prévisions et à l'exécution budgétaire.

Hypothèse 03 : Le processus budgétaire de l'activité Commercialisation de SONATRACH est exposé à des risques opérationnels spécifiques, notamment liés à des défaillances humaines, à des méthodes inadaptées, à des facteurs organisationnels, matériels, ou environnementaux (contraintes externes et instabilité du marché) qui peuvent être identifiés et hiérarchisés à travers une cartographie. Cette cartographie permet de visualiser les zones critiques, de proposer un plan d'action correctif, et ainsi de renforcer le pilotage budgétaire en améliorant la réactivité et la prise de décision.

Objectif de la recherche

L'objectif principal de notre recherche est d'analyser comment les principes et outils de la gestion des risques opérationnels peuvent être intégrés de manière efficace dans le processus budgétaire de l'entreprise SONATRACH – activité commercialisation. Notre travail vise à proposer une démarche structurée d'intégration de la gestion des risques dans le processus budgétaire, afin de renforcer la performance, la fiabilité et la résilience de cette fonction stratégique.

Diagnostiquer les faiblesses et les risques opérationnels inhérents au processus budgétaire de l'activité Commercialisation de SONATRACH, à travers l'observation terrain, les entretiens et l'analyse documentaire.

Élaborer une cartographie structurée des risques budgétaires identifiés, en les classant selon leur criticité et leurs causes (méthode des 5M), pour visualiser les points de vulnérabilité dans le processus budgétaire.

Raisons de choix de sujet

Les raisons qui motivent notre choix sont

1. Le lien entre ce thème et notre spécialité.

2. Notre intérêt pour l'analyse des risques et leur influence sur la performance des organisations.

3. L'importance croissante de la gestion des risques dans un environnement économique instable ou les organisations doivent faire face à des incertitudes budgétaires.

4. La recherche des bonnes pratiques permettant aux entreprises de naviguer efficacement dans des environnements budgétaires complexes et d'optimiser l'utilisation des ressources.

Etudes antérieurs

1. LAGOUNE Yasmina et CHARIF Hala, **essai d'élaboration d'une cartographie thématique des risques liés au processus Gestion des stocks**, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme en master, 2018/2019
2. MEZAOUROU Chahira et OUADI Feriel, **contribution de la cartographie des risques opérationnels dans l'amélioration du processus budgétaire**, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme en master, 2022 / 2023.
3. SAADI Hadia, **gestion des risques liés au processus budgétaire**, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme en master, 2019 / 2020.
4. OUALI Fatima et SEBA Aya, **la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels**, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme en master, 2023/2024.
5. ABDELLIOUA Feriel et BAROUCHE Ikram Faiza, **audit fiscal et gestion des risques fiscaux pour une entreprise**, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme en master 2020/2021.

Méthodologie de recherche

Afin de mener notre étude sur l'intégration de la gestion des risques opérationnels dans le processus budgétaire, nous avons adopté une approche qualitative basée sur deux axes complémentaires.

D'une part, nous avons réalisé une analyse documentaire en consultant divers supports tels que des ouvrages, des thèses, des articles scientifiques, des revues spécialisées ainsi que des sites internet traitant des thématiques liées à la gestion budgétaire et aux risques opérationnels.

D'autre part, une étude de terrain a été conduite au sein de l'activité Commercialisation de Sonatrach, reposant sur des entretiens semi-directifs menés avec les responsables du département budget et du contrôle de gestion, l'observation directe du fonctionnement du processus budgétaire, ainsi que l'analyse de documents internes à l'entreprise. Cette démarche nous a permis de collecter des données concrètes et pertinentes en lien avec notre problématique.

Plan de travail

Pour réaliser cette recherche nous allons la structurer en trois (3) chapitres :

Le premier chapitre, intitulé **« La gestion des risques opérationnels »**, il est divisé en trois sections. La première section s'attache à définir les fondements de la gestion des risques, dans la deuxième section, nous nous intéresserons aux spécificités des risques opérationnels et La troisième section développe le concept de **cartographie des risques** en tant qu'outil stratégique de visualisation, d'évaluation et de hiérarchisation des risques.

Le deuxième chapitre intitulé « Concepts fondamentaux du processus budgétaire, vient compléter ce cadre théorique en trois sections. La première section aborde les **notions générales sur le budget,** la deuxième section s'intéresse à la **gestion budgétaire**, en détaillant la procédure, les objectifs, l'analyse des écarts, et les outils de pilotage comme le tableau de bord et enfin, la troisième section propose une réflexion sur la **gestion proactive liée aux risques budgétaires.**

Le troisième chapitre est consacré à une **étude de cas appliquée** au sein de **SONATRACH, activité Commercialisation**. Il comprend également trois sections. La première section présente un **aperçu général de l'entreprise SONATRACH** et de son organisation dans l'activité Commercialisation ; la deuxième section décrit le **fonctionnement du processus budgétaire**

propre à cette activité et La troisième section est centrée sur **l'élaboration d'une cartographie des risques budgétaires** dans ce contexte spécifique.

CHAPITRE 01 : La gestion des risques opérationnels

Introduction

La gestion des risques est devenue un pilier essentiel pour garantir la stabilité et la pérennité des organisations. Elle permet d'assurer la continuité des activités, de minimiser les pertes financières, d'améliorer la prise de décision et de protéger l'image et la réputation de l'entreprise. De plus, elle contribue à renforcer la sécurité des employés et des actifs tout en facilitant les adaptations aux changements.

Ce chapitre a pour objectif d'explorer les fondements de la gestion des risques opérationnels en entreprise et de mettre en évidence le rôle essentiel de la cartographie des risques dans ce processus.

- Pour ce faire, nous aborderons dans la première section des concepts généraux liés à la gestion des risques. L'objectif de cette section est de poser les bases théoriques de la gestion des risques en entreprises. Elle vise à définir les notions clés telles que le risque, la menace et le danger, la gestion des risques et à explorer les différentes classes de risques auxquelles les entreprises sont confrontées (économiques, stratégiques, opérationnelles, etc…).

- Dans la deuxième section, nous concentrerons sur la gestion des risques opérationnels. L'objectif ici est de se focaliser sur les risques qui affectent directement le fonctionnement quotidien des entreprises. Cette section définit ce qu'est un risque opérationnel, en présente les caractéristiques spécifiques et les enjeux majeurs, et propose une classification détaillée selon le Comité de Bâle (fraudes, dysfonctionnements des systèmes, risques liés aux clients, etc.). Enfin, elle décrit la démarche de gestion des risques opérationnels, en mettant en lumière les étapes clés telles que l'identification, l'analyse, le traitement et le suivi des risques.

- Enfin, la troisième section sera consacrée à l'élaboration d'une cartographie des risques. L'objectif de cette section est de présenter la cartographie des risques comme un outil visuel et stratégique pour identifier, évaluer et hiérarchiser les menaces potentielles. Elle explique comment construire une cartographie en combinant les approches top-down (partant de la direction) et bottom-up (partant des équipes opérationnelles), et détaille les étapes pratiques pour élaborer cet outil, depuis l'identification des risques jusqu'à leur représentation graphique sous forme de matrice. Cette section montre comment la cartographie des risques peut servir de base pour une gestion efficace des menaces au sein d'une organisation.

Section 01 : Les fondements de la gestion des risques

Avant d'aborder en détail la gestion des risques opérationnels, il est essentiel d'en comprendre les concepts fondamentaux.

Cette section présente les notions fondamentales liées à la gestion des risques, en abordant la définition du risque, ainsi que les différentes classes de risques auxquelles les entreprises sont confrontées. Elle explore également le rôle des parties prenantes dans la production et la gestion des risques, avant de s'intéresser à la définition, aux objectifs et au rôle stratégique de la gestion des risques au sein des organisations. Enfin, elle met en lumière les principaux référentiels encadrant cette démarche, tels que COSO, ISO 31000, I'AMF, ainsi que les cadres législatifs français et internationaux

1. Notions et classes des risques

Dans cette sous-section, nous explorons les fondements du concept de risque, en examinant ses multiples définitions à travers les perspectives des experts et des pionniers. Nous aborderons également les différentes classes de risques.

1.1 Notions de risque

Pour mieux comprendre et appliquer la gestion des risques en entreprise, il est essentiel de comprendre les notions fondamentales de risque, menace et danger, qui peuvent être définies de différentes manières selon le contexte.

- **Le risque**
  - **ISO 31000** définit le risque comme « un effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs ».[1]
  - Pour **BERNARD**, **GAYRAUD** et **ROUSSEAU**, la notion risque peut se décrire de la manière suivante : « Le risque est la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ou l'atteinte des objectifs et/ou sur les actifs de l'entreprise.»[2]
  - D'après **IFACI,** le risque est : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité ».[3]

Donc, le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs, résultant de la probabilité d'un événement et de la gravité de ses conséquences.

---

[1] MEKKI Hadjer, KHERCHI Medjden Hanya, **« La conception et la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels au sein des compagnies d'assurance »**, Revue d'Économie et de Statistique Appliquée 21, no. 01, Alger : Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Économie Appliquée, 2024, p122.

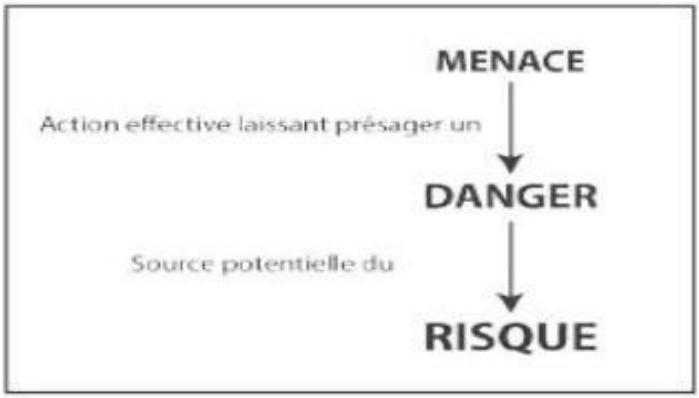
[2] BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, **Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude**, 3e éd., Paris : Maxima-L. Du Mesnil, 2010, p73.

[3] JONQUIERES Michel, JORAS Michel, ***Glossaire de l'audit du social*, (**Cormelles-le-Royal : Éditions EMS Management & Société, 2015), p105.

La menace : le terme menace désigne une parole, un geste, un acte par lesquels on exprime la volonté de faire du mal ou de manifester sa colère. Elle participe donc à la factualisation effective d'une action laissant présager un danger, source potentielle de risque.[1]

- **Le danger :** tout phénomène, situation ou événement potentiel, déclenché par un ou plusieurs événements déclencheurs, susceptible de menacer une ou plusieurs cibles.
  Pour résumer, la menace amène le danger, qui, une fois concrétisé, engendre potentiellement un risque.[2]
  Une menace peut conduire à une situation dangereuse, qui, si elle se concrétise, engendre un risque. Le schéma ci-dessous résume assez bien la séquence de causalité d'un risque :

Figure n°01 : Schéma de la séquence de causalité d'un risque



Source : DARSA Jean-David**, La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser**, 4e édition (Le Mans : Gereso, 2016), p37.

1.2. Les différentes classes des risques en entreprise

Chaque entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, se heurte à des risques dès le premier jour de son activité, certains d'entre eux sont réguliers et gérables, tandis que d'autres peuvent être imprévisibles et détruire une entreprise. Ceux-ci peuvent toucher divers aspects : finances, image, opérations ou encore la réglementation, pour mieux comprendre et les anticiper, il est essentiel de les diviser en grandes catégories. Cette approche aidera toute entreprise à mieux se préparer et mettre en place des stratégies adaptées pour limiter leur impact. Ainsi on peut les regroupés en treize grandes catégories : [3]

1.2.1. Les risques géopolitiques

Les risques géopolitiques sont les menaces auxquelles une entreprise s'expose lorsqu'elle évolue sur un marché étranger. Ils incluent les guerres, les crises politiques, les catastrophes naturelles, les sanctions économiques ou encore l'instabilité sociale à laquelle une firme pourrait se retrouver confrontée.

---

[1] DARSA Jean-David, **La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser**, 4e édition, Le Mans : Gereso, 2016, p37.
[2] Darsa, Ibid., p36.
[3] DARSA Jean-David, **Les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué ? Infrastructure, sécurisation, industrie**, Collection Agir face aux risques, Gereso éd, 2013, p35-44.

1.2.2. Les risques économiques

Les risques économiques englobent des éléments tels que l'inflation, la conjoncture fluctuante, l'évolution imprévisible des conditions de financement, la disponibilité aléatoire des ressources primordiales (financières, matières premières, marchandises) et les perspectives macroéconomiques changeantes. De tels facteurs peuvent déstabiliser et menacer durablement la pérennité et la stabilité des sociétés, compromettant potentiellement leur capacité à fonctionner de manière efficace.

1.2.3 Les risques stratégiques

Au-delà des facteurs économiques et géopolitiques, le véritable défi pour une entreprise est la solidité de son modèle stratégique. Qu'il s'agisse d'un artisan, d'une PME ou d'une multinationale, chaque structure repose sur une stratégie qui doit être cohérente, adaptable et efficace.

Les risques stratégiques apparaissent lorsque ce modèle est mal conçu, rigide ou en décalage avec l'environnement et les objectifs de l'entreprise. Une mauvaise anticipation des évolutions du marché, une stratégie mal définie ou un manque de réactivité peuvent fragiliser l'ensemble de l'organisation.

Construire une stratégie claire et agile est donc un enjeu fondamental pour assurer la pérennité et la croissance d'une entreprise.

1.2.4. Les risques financiers

Toute entreprise, en mettant en place sa stratégie, doit faire face à des risques financiers inévitables. Il peut s'agir de problèmes de trésorerie, des fluctuations des taux de change, de difficultés à obtenir des financements, de risques liés au crédit ou encore d'enjeux fiscaux et comptables.

Ces risques sont particulièrement sensibles, car une seule mauvaise décision ou un événement imprévu peut avoir des conséquences immédiates et parfois graves sur la stabilité financière de l'entreprise. Leur gestion rigoureuse est donc essentielle pour assurer la survie et la croissance de l'entreprise**.**

1.2.5. Les risques opérationnels

Les risques opérationnels regroupent tout ce qui peut perturber le fonctionnement quotidien d'une entreprise. Ils concernent par exemple les infrastructures, la production, la distribution, la logistique ou encore la gestion administrative. En clair, ce sont tous les imprévus qui peuvent engendrer des pertes, des coûts supplémentaires ou des problèmes organisationnels. Ces risques sont au cœur de l'activité de l'entreprise, juste après les risques financiers, pour bien les gérer, il est essentiel de les analyser en fonction des différents processus internes afin d'identifier les failles et d'anticiper les difficultés.

Parmi eux, trois types de risques nécessitent une attention particulière :

- **Les risques juridiques**, liés aux contrats, à la réglementation et aux éventuels litiges.
- **Les risques informatiques** concernant la cybersécurité et les pannes technologiques.
- **Les risques sociaux et psychosociaux**, qui touchent aux conditions de travail et au bien-être des employés.

Gérer ces risques permet d'éviter des blocages et d'assurer une activité fluide et durable.

1.2.6. Les risques industriels

Les risques industriels concernent spécifiquement les entreprises qui fabriquent ou transforment des biens. Que ce soit dans l'automobile, l'aéronautique, la construction ou toute autre industrie, chaque étape de production comporte des risques : pannes d'équipements, accidents sur les chaînes de montage, erreurs techniques ou encore problèmes de qualité.
Pour une entreprise industrielle, bien gérer ces risques, c'est assurer la sécurité des employés, éviter les pertes financières et garantir une production fluide et efficace.

1.2.7. Les risques juridiques

Les risques juridiques sont une réalité pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Ils concernent les contrats, le respect des lois, les questions de propriété intellectuelle et même la responsabilité des dirigeants. Une erreur ou un oubli peut vite se transformer en litige, amenant des sanctions financières ou des poursuites judiciaires.

Pour éviter les mauvaises surprises, il est essentiel d'anticiper ces risques, de bien encadrer ses relations contractuelles et de s'assurer que toutes les décisions respectent la loi. Une bonne gestion juridique, c'est avant tout une protection pour l'entreprise et ses dirigeants.

1.2.8. Les risques informatiques

Aujourd'hui aucune entreprise ne peut fonctionner sans informatique. Que ce soit pour stocker des données, communiquer ou gérer ses opérations, tout passe par le numérique. Mais cette dépendance vient avec son lot de risques : cyberattaques, pannes, fuites de données, bugs logiciels…..Un simple problème peut paralyser toute l'activité et causer de pertes. Pour une entreprise, il est essentiel d'assurer la sécurité et la fiabilité de son système informatique.

1.2.9. Les risques liés aux ressources humaines

Derrière ce terme se cachent deux grandes catégories de risques :

- **Les risques sociaux**, qui concernent le climat au sein de l'entreprise, le turnover, la gestion des compétences et la perte de collaborateurs clés.
- **Les risques psychosociaux**, qui regroupent des problèmes comme le stress, le mal-être au travail, le harcèlement, les addictions, et parfois même des situations dramatiques comme le suicide**.**

Ces risques sont souvent sous-estimés, mais ils ont un impact considérable sur la performance et la stabilité de l'entreprise. Un environnement de travail sain et équilibré est essentiel pour éviter tensions, conflits et perte d'efficacité.

1.2.10. Les risques d'image et de réputation

On pense souvent que le risque d'image ne concerne que les grandes entreprises. Pourtant, ce risque touche toute entreprise quelle que soit sa taille.
Construire une bonne image solide prend du temps, mais il suffit d'un incident ou d'une rumeur pour tout remettre en question. Une accusation de contrefaçon, un commentaire négatif qui se propage, une mauvaise gestion d'un problème client… et la confiance peut s'effondrer.

Gérer ce risque, c'est surveiller ce qui se dit sur l'entreprise et être prêt à réagir rapidement en cas de problème. Une bonne réputation, c'est aussi un atout qui renforce la crédibilité et la fidélité des clients, partenaires et employés.

1.2.11. Les risques liés à la gestion des connaissances

Le savoir-faire et l'expertise des employés sont des atouts essentiels pour une entreprise. Mais si ces connaissances ne sont pas bien organisées et transmises, elles peuvent devenir une source de risque. Par exemple, si les procédures ne sont pas bien documentées, si les modes de travail ne sont pas mis à jour ou si l'information ne circule pas correctement, l'entreprise peut perdre des compétences précieuses. Cela peut nuire à son efficacité et la rendre plus exposée aux évolutions du marché.

Gérer ce risque, c'est s'assurer que le savoir est bien préservé, partagé et accessible à tous ceux qui en ont besoin. Même si cela demande du temps et de l'organisation, c'est un élément clé pour assurer la continuité et renforcer la compétitivité d'une entreprise.

1.2.12 Autres risques

Cette catégorie regroupe divers risques qui ne rentrent pas dans une classe bien définie, mais qui peuvent néanmoins impacter l'entreprise. Même s'ils sont parfois spécifiques à certains secteurs d'activité, ils méritent d'être pris en compte.

A titre d'exemple, on peut citer les risques liés à la surqualité (produire au-delà des besoins réels), à l'environnement et au développement durable, aux failles dans le contrôle interne ou encore aux erreurs de gouvernance.

Ces risques peuvent avoir des conséquences importantes. Il est donc essentiel de les identifier et de les anticiper pour éviter des problèmes qui pourraient nuire à la pérennité de l'organisation.

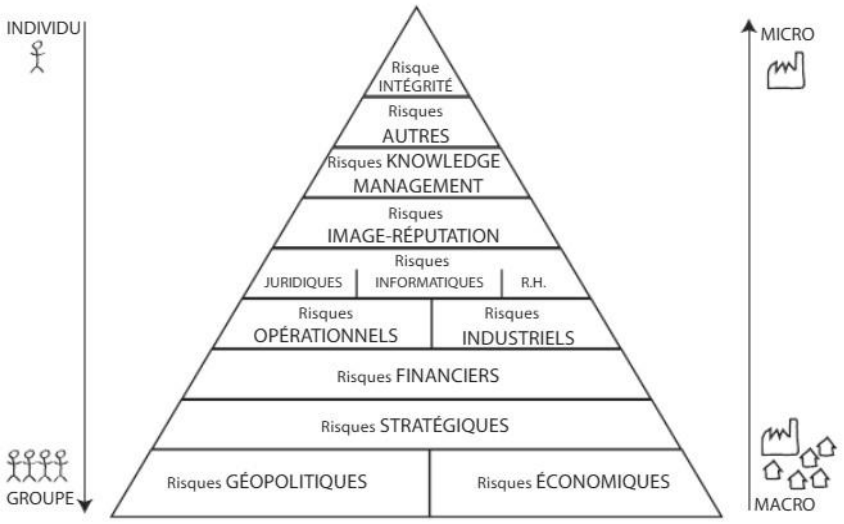
1.2.13. Le risque d'intégrité

Le risque d'intégrité touche à la fois les comportements individuels et les valeurs d'une entreprise. Il peut s'agir de fraude, de vol, de discrimination ou encore du non-respect des règles internes et des lois en vigueur.

C'est un risque transversal qui peut fragiliser toute l'organisation. A l'inverse, une entreprise qui place l'intégrité au cœur de sa culture renforce sa stabilité et sa performance sur le long terme.

Ces risques sont organisés sous forme de pyramide afin d'illustrer leur hiérarchie, leur interdépendance et leur importance relative, depuis les risques géopolitiques et financiers qui constituent la base, jusqu'au risque d'intégrité qui en représente le sommet :

Figure n°02 : Pyramide des grandes classes des risques



Source : DARSA Jean-David, **Les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué ?**, op.cit., p34.

2. les parties prenantes aux risques [1]

Les risques font partie de notre monde, souvent amplifiés par nos propres actions. L'individu peut être à la fois producteur et gestionnaire des risques. Ce qui soulève la question de la surveillance des garants de la sécurité. Avec l'émergence de nouveaux risques, les rôles de parties prenantes sont évalués, rendant la gestion des risques plus organisée et mieux partagée entre différents acteurs.

2.1. Les producteurs de risque

Les producteurs de risques peuvent avoir des profils très variés, comme un pirate informatique, un dirigeant abusif ou quelqu'un impliqué dans la corruption au sein de l'entreprise. Même si leurs actions et leurs motivations varient, on peut les classer en plusieurs catégories. Pour mieux comprendre, il est important d'identifier qui ils sont et d'où ils viennent : sont-ils uniquement des employés de l'entreprise, ou peuvent-ils aussi être des acteurs externes qui représentent une menace ?

2.1.1. Leur profit

Les producteurs de risques peuvent avoir trois types de profils différents. Ils peuvent être délinquants avérés**,** spéculateurs ou encore négligents**.**

- **Le délinquant :** celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale. Par exemple avec le développement informatique, trois types de pirates sont identifiés : le hacker, qui pirate des systèmes pour voler des données, le corsaire, qui agit pour le compte d'un état, le phreaker, qui détourne des lignes téléphoniques pour passer des appels gratuitement.
- **Le spéculateur :** Le spéculateur aime prendre des risques, parfois au détriment de l'entreprise. Sans agir illégalement, il peut engager des investissements hasardeux dans l'espoir de gains futurs. Cependant, une prise de risque excessive peut mener à l'échec,

[1] HASSID Olivier, ***La gestion des risques,*** 2e édition, Paris : Dunod, 2008, p30-40.

comme ce fut le cas pour Jean-Marie Messier avec Vivendi Universal, dont les investissements ambitieux dans les médias ont fragilisé l'entreprise.

- **le négligent :** Le négligent est une personne qui met les autres en danger sans intention de le faire. En droit, la négligence désigne un comportement imprudent qui ne respecte pas les normes de précaution qu'une personne raisonnable devrait suivre.

2.1.2. Leur provenance

Connaître la provenance du risque permet de définir le management des risques qu'il faut entreprendre. Ce risque peut venir des membres de l'organisation. Dans ce cadre, tout salarié d'une entreprise est potentiellement un risque pour celle-ci. Le risque peut également résulter d'agissements extérieurs à l'entreprise et dans ce cas il peut être le produit d'un individu isolé ou d'organisations concurrentes.

- **Les producteurs internes à l'organisation :** L'entreprise repose sur trois acteurs clés : les dirigeants, les salariés et les actionnaires, chacun ayant des objectifs différents qui peuvent générer des risques. Les dirigeants prennent parfois des décisions risquées, voire illégales, comme la corruption pour décrocher des marchés. Les salariés, quant à eux, peuvent commettre des actes de malveillance interne, comme le vol ou le piratage informatique, mettant ainsi l'entreprise en danger.

  Enfin, les actionnaires, en quête de profits rapides, peuvent fragiliser l'entreprise en se désinvestissant brutalement. Ces dynamiques influencent non seulement la stabilité des entreprises, mais aussi l'économie globale, comme en témoigne la crise argentine de 2001, aggravée par la fuite des capitaux des investisseurs étrangers

- **Les producteurs de risque externes à l'entreprise :** Les menaces qui pèsent sur une entreprise ne viennent pas uniquement de l'intérieur, mais aussi de nombreux acteurs externes comme les consommateurs, les médias, les administrations ou encore la concurrence. Avec l'essor de l'information, une simple rumeur peut gravement nuire à une entreprise, comme ce fut le cas pour le groupe Rodrigues en 2002, dont la réputation et la valeur boursière ont été brutalement affectées par une accusation infondée. De plus, la mondialisation et l'évolution du capitalisme ont multiplié les sources de risques, notamment avec l'essor de l'espionnage économique et du crime organisé. Dans ce contexte, il devient essentiel de développer une véritable *culture du risque* pour anticiper et gérer ces menaces de plus en plus complexes.

2.2. Les gestionnaires du risque

Pour assurer une gestion efficace des risques, plusieurs acteurs doivent intervenir. Parmi eux, on retrouve les entreprises elles-mêmes, les experts, le secteur de la sécurité privée et de l'assurance, les institutions de contrôle.

- **Les entreprises :** La gestion des risques varie selon la taille et les ressources des entreprises. Les grandes entreprises internationales disposent souvent de départements dédiés avec des risk managers et des équipes spécialisées, tandis que les PME, faute de moyens, préfèrent externaliser cette gestion à des prestataires. Cependant, les nouvelles menaces comme le cyber sécurité et les exigences

croissantes des clients obligent toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, à adopter une approche plus rigoureuse en matière de gestion des risques.

- **Les experts :** L'expertise en sécurité repose sur quatre approches distinctes : l'audit interne, souvent pratiqué dans les grandes entreprises et certaines administrations ; l'apport des laboratoires de recherche spécialisés dans l'évaluation des risques ; l'audit administratif assuré par des institutions publiques comme INHES ; et enfin, l'externalisation auprès de cabinets de conseil reconnus. Aujourd'hui, cette dernière option domine le marché, car elle offre des services complets et adaptés aux besoins multiples des organisations tout en réduisant leurs coûts.
- **Le secteur de la sécurité privée et de l'assurance :** Il existe deux grands types d'entreprises dans la gestion des risques : celles qui protègent les biens, les personnes et les données, et celles qui proposent des assurances pour couvrir divers risques. Le marché de la sécurité privée est en plein essor grâce aux nouvelles technologies et à une demande croissante, tandis que l'assurance, un secteur plus ancien, évolue de manière plus stable. Malgré leurs différences, ces deux domaines sont étroitement liés : face à la montée de l'insécurité, les assureurs ont durci leurs exigences en matière de protection, poussant leurs clients à renforcer leur sécurité. Cette dynamique a favorisé la croissance des entreprises de sécurité privée et contribue aujourd'hui à structurer un secteur global de gestion des risques, alliant prévention et protection financière.
- **Les institutions de contrôle : Les** institutions de contrôle, qu'elles soient publiques ou privées, jouent un rôle essentiel dans la régulation des activités économiques et professionnelles. Avec le temps, leurs pouvoirs se sont renforcés pour mieux encadrer des secteurs de plus en plus complexes.
- **Les individus et plus particulièrement les victimes** : La gestion des risques a longtemps été réservée aux experts, laissant peu de place aux citoyens, souvent jugés incompétents sur ces sujets. Pourtant, cette vision évolue. D'un côté, des études montrent que l'expertise seule ne suffit pas toujours et que l'expérience des citoyens peut apporter des connaissances précieuses. Cela a encouragé la création d'espaces d'échange où experts et citoyens collaborent. De l'autre, la société accorde de plus en plus d'attention aux victimes, notamment en entreprise, en mettant en place des enquêtes et des dispositifs d'écoute. Cette évolution traduit une prise de conscience : mieux comprendre les expériences des individus permet d'améliorer la prévention des risques.

3. La gestion des risques

3.1. La définition de la gestion des risques

- Selon le **COSO II,** le management des risques se définit comme suit : « Le management des risques est un 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 éléments 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.» [1]

- **DARSA Jean-David définit la gestion des risques de différentes manières** :
  - Selon lui: « Il s'agit de l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi et des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une entité organisationnelle visant à identifier, détecter, limiter et maîtriser les risques liés, directement ou indirectement, à ses activités.» [2]
  - Il ajoute que: « Gérer les risques consiste à mettre en œuvre les actions appropriées d'identification, de compréhension, d'évaluation et de maîtrise préventive ou curative des risques potentiels ou avérés de l'entreprise ; cette mise en œuvre est réalisée grâce au déploiement des ressources humaines, financières et matérielles adaptées favorisant la sensibilisation et l'engagement des équipes autour d'un objectif commun : la maîtrise des risques de l'organisation, donc le renforcement de sa pérennité.» [3]

En résumé, La gestion des risques est un processus intégré à tous les niveaux d'une organisation et pris en compte dès l'élaboration de la stratégie. Elle vise à identifier et maîtriser les éléments pouvant affecter les activités afin de garantir l'atteinte des objectifs. Cela repose sur un ensemble de politiques, de stratégies et de dispositifs de contrôle permettant d'anticiper et de limiter les risques. Pour cela, des actions de prévention et de correction sont mises en place, mobilisant des ressources humaines, financières et matérielles. L'objectif final est d'assurer la pérennité et la résilience de l'organisation face aux incertitudes.

3.2. Les objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques poursuit quatre grands objectifs : [4]

- Garantir la pérennité de l'établissement en anticipant et en maîtrisant les menaces potentielles.
- Renforcer le contrôle interne, en intégrant le suivi des risques aux analyses de performance.
- Faciliter la prise de décision pour de nouvelles opérations et permettre une répercussion équitable des coûts sur les clients.
- Optimiser l'équilibre du portefeuille en s'appuyant sur les résultats et les bénéfices de la diversification.

---

[1] ELMAYOUF Saida Naima, **« Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance »**, Revue Afak pour la Recherche et les Études 1, no. 2, Université de Djelfa, Algérie, juin 2018, p83.
[2] DARSA, **La gestion des risques en entreprise,** *op.cit., p38.*
[3] Ibid**.,** p39**.**
[4] BARKAT Sara, « **La relation de la gestion des risques financiers et la gouvernance des banques : Cas de la banque Société Générale Algérie »**, Revue Roa Iktissadia, Université Echahid Hamma Lakhdar, El Oued, Algérie, no. 12, juin 2017, p545.

3.3. Le rôle de la gestion des risques [1]

Selon Jacques Renard, la gestion des risques joue un rôle essentiel dans une organisation. Elle permet de :

- Identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise, en portant une attention particulière aux risques stratégiques, politiques et environnementaux.
- Élaborer une cartographie des risques afin de mieux les évaluer, cette cartographie sert de base à l'audit interne pour gérer les risques au niveau opérationnel.
- Fournir un cadre pratique pour la gestion des risques, en assurant une surveillance permanente, ainsi qu'un accompagnement et une formation adaptés.
- Définir une stratégie de gestion des risques et la proposer à la direction générale, en offrant plusieurs options pour chaque risque identifié.

3.4. Référentiels de la gestion des risques

Les référentiels de contrôle interne et de gestion des risques, comme COSO, FERMA, AMF et ISO 31000, insistent sur le fait que le risque peut avoir un impact aussi bien négatif que positif sur le patrimoine et la création de valeur d'une entreprise. Ils soulignent l'importance de la gestion des risques pour protéger les actifs, assurer la pérennité de l'entreprise et favoriser sa croissance. Parmi les référentiels les plus reconnus, on retrouve **:** [2]

3.4.1. COSO

Historiquement, le référentiel COSO a été développé aux États-Unis dans les années 1980 en réponse aux scandales financiers des années 1970, le cadre COSO a été conçu pour renforcer le contrôle interne et lutter contre la fraude. Il repose sur trois grands objectifs :

- **Réalisation et optimisation des opérations :** assurer l'efficacité et l'efficience des processus
- **Fiabilité des informations financières :** garantir la transparence des états financiers.
- **Conformité aux lois et règlements** : s'assurer que l'entreprise respecte les réglementations en vigueur.

Le cadre COSO est structuré autour de cinq composants :

- **Environnement de contrôle :** valeurs diffusées dans l'entreprise.
- **Évaluation des risques :** identification et analyse des risques (criticité/fréquence).
- **Activités de contrôle :** mise en place des règles et procédures traitant les risques et matérialisation des contrôles.
- **Information et communication :** diffusion des informations relatives aux risques.
- **Supervision :** surveillance continue des processus de contrôle interne.

3.4.2. AMF

[1] MORSI Hamza, AMOURA Djamel, **« Le rôle de la direction des risques dans la surveillance des opportunités et des risques au niveau des banques algériennes (étude de cas) »,** Revue des Recherches Économiques, Université Blida 2, Blida, Algérie, vol. 81, no 18, juin 2023, p403.

[2] PIERANDREI Laurent, ***Risk management : outils de gestion du risque, illustrations et études de cas, réglementations à jour,*** 2e éd, Management sup, Malakoff : Dunod, 2019, p33-44.

L'AMF a développé un cadre de référence adapté aux entreprises cotées en bourse. Son approche considère la gestion des risques comme un véritable levier de management permettant de:

- Protéger les actifs et la réputation de l'entreprise.
- Faciliter la prise de décision en tenant compte des risques identifiés.
- Sensibiliser les employés aux risques liés à leurs activités.

Le processus d'AMF repose sur trois grandes étapes : l'identification, l'analyse et le traitement des risques. Il met également un accent particulier sur l'importance d'une culture du risque bien ancrée dans l'organisation.

3.4.3. ISO 31000

Norme internationale reconnue, la norme ISO 31000 propose un cadre international pour la gestion des risques, applicable à tous les types d'organisations. Elle vise à intégrer la gestion des risques dans les processus décisionnels et opérationnels de l'entreprise, elle repose sur trois piliers :

- Les principes fondamentaux, qui intègrent la gestion des risques dans la stratégie de l'entreprise.
- Le cadre organisationnel, qui définit la manière dont les risques doivent être évalués et gérés.
- Le processus de gestion, qui couvre l'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement des risques.

La norme a été révisée en 2018 pour mieux intégrer les risques dans les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

3.4.4. Cadres législatifs américain et français de contrôle interne

Face aux scandales financiers des années 2000, plusieurs dispositifs législatifs ont vu le jour pour renforcer le contrôle interne.

Aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley (SOX), adoptée en 2002, impose aux entreprises cotées des obligations strictes en matière de contrôle interne et de certification des comptes. COSO est souvent utilisé comme cadre de référence.

En France, la Loi de Sécurité Financière (LSF) de 2003 s'inspire de SOX et impose aux entreprises de formaliser leurs dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, en s'appuyant notamment sur les cadres de l'AMF ou de COSO.

3.4.5. Bâle II, Bâle III et Solvabilité II :

Ces réglementations s'adressent principalement aux institutions financières et aux compagnies d'assurance pour renforcer leur solidité face aux risques.

Les accords de Bâle II et Bâle III sont des cadres réglementaires internationaux visant à renforcer la stabilité financière des banques et imposent des exigences de fonds propres pour couvrir les risques de crédit, de marché et opérationnels.

Bâle III, adopté après la crise financière de 2008, a introduit des normes plus strictes en matière de liquidité et de capital.

Solvabilité II est une directive européenne similaire, applicable au secteur de l'assurance. Elle impose aux assureurs de maintenir un niveau de fonds propres suffisant pour couvrir les risques liés à leur activité. Elle repose sur trois piliers :

- Les exigences de fonds propres, pour garantir la stabilité financière des compagnies.

- La gouvernance et la gestion des risques, avec des obligations de contrôle interne renforcées.
- La transparence et la communication financière, afin d'assurer un suivi rigoureux des engagements des assureurs.

Section 02 : La gestion des risques opérationnels

Cette section explore en détail la gestion des risques opérationnels, un enjeu central pour la continuité et la performance des organisations.
Nous commencerons par définir les risques opérationnels, en présentant leurs caractéristiques et les principaux enjeux qu'ils soulèvent.
Ensuite, nous aborderons leur classification selon les standards du Comité de Bâle II, en identifiant les différentes formes que ces risques peuvent prendre.
Enfin, nous analyserons les différentes étapes du processus de gestion des risques opérationnels.

1. Les risques opérationnels

Dans cette partie, nous allons présenter les risques opérationnels en commençant par citer différentes définitions, puis nous aborderons ses caractéristiques et ses principaux enjeux.

1.1. La définition des risques opérationnels

Il existe plusieurs façons de définir le risque opérationnel :

- Selon le comité de Bâle sur le contrôle bancaire en 2001« le risque de perte résultat de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs ».[1]

- D'après **DARSA Jean-David : «** Un risque opérationnel est un risque susceptible d'engendrer un dommage, une perte ou un coût pour l'organisation lors de la réalisation de ses cycles d'exploitation, de manière directe ou indirecte, subie ou causée, à court ou long terme, ou dont le client ressentira les effets induits à plus ou moins longue échéance **».** [2]

- Selon la nouvelle loi réglementaire, l'article n°20 de la loi n°14-01 du 16 février 2014 portant, coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers, stipule que : « 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 ».[3]

À la lumière de ces définitions, nous pouvons retenir que le risque opérationnel, c'est tout ce qui peut mal tourner dans le fonctionnement quotidien d'une entreprise et entraîner des pertes. Cela peut venir d'erreurs humaines, de problèmes techniques, de mauvaises procédures ou même d'événements extérieurs comme une catastrophe naturelle. En gros, c'est tout ce qui peut perturber l'activité normale et impacter les clients, les employés ou la performance de l'entreprise.

---

[1] BENSAOULA Sarah, BEZZAR Mohammed Soufyane, BENMANSOUR Abdellah, **« La gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire : Cas de la Banque Société Générale Algérie »**, Al Bashaer Economic Journal 6, 2020, p949.
[2] DARSA, **Les risques opérationnels de l'entreprise**, **op.cit.**, *p58*.
[3] REDDA Khadîdja Redda, TARI Mohamed Larbi, **« La gestion des risques opérationnels : Cas de Natixis Algérie»**, Roa Iktissadia Revue 7, no. 2, Université Echahid Hamma Lakhdar, El Oued, Algérie, 2017, p374.

1.2. Les caractéristiques des risques opérationnels

Les risques opérationnels présentent plusieurs spécificités : [1]

- Ils résultent d'un enchevêtrement de causes, d'événements et de conséquences.
- Ils sont souvent liés aux risques de crédit et de marché, formant des “risques frontières“.
- Ils peuvent engendrer à la fois des pertes directes et indirectes.
- Leur analyse est compliquée par le manque de données historiques suffisantes.
- Leur mesure est difficile, car ils ne sont pas toujours visibles ou facilement quantifiables.

1.3. Les principaux enjeux des risques opérationnels

Les principaux enjeux des risques opérationnels sont les suivants :[2]

- Sécuriser les résultats en réduisant ou en couvrant les risques susceptibles de provoquer des pertes financières.
- Renforcer la compétitivité en maîtrisant les pertes, ce qui permet d'optimiser les coûts et d'améliorer les tarifs.
- Prévenir une chute brutale du cours de bourse, notamment pour les banques et leurs filiales cotées.
- Améliorer la productivité en identifiant les processus à risque et en mettant en place des actions correctives adaptées.

2. La classification des risques opérationnels

Pour mieux comprendre et gérer les risques opérationnels, il est nécessaire d’identifier leurs différentes formes. Selon le comité de Bâle II, ces risques peuvent découler de fraudes, d’erreurs humaines, de défaillances technologiques ou encore d'événements extérieurs. Cette classification aide les entreprises à mieux anticiper les menaces et à mettre en place des stratégies adaptées pour limiter leurs impacts. Ainsi, le comité de Bâle II distingue sept catégories de risques opérationnels :[3]

- **Fraudes internes :** pertes résultant d’actes frauduleux commis par des employés, tels que le détournement de fonds, la manipulation de transactions ou la falsification de documents comptables**.**
- **Fraudes externes :** pertes causées par des tiers cherchant à contourner les règlements ou à exploiter des failles du système, comme le vol, la contrefaçon ou les cyberattaques**.**

---

[1] REDDA Khadîdja, TARI Mohamed Larbi, **op.cit**., p375.
[2] **Ibid.**, p375.
[3] DARSA, La gestion des risques en entreprise, **op.cit**., p139-140.

- **Pratiques en matière d'emploi et de sécurité au travail :** pertes liées à des infractions aux normes du travail, aux droits des employés ou aux obligations de santé et de sécurité, pouvant entraîner des sanctions légales ou des litiges**.**
- **Clients, produits et pratiques commerciales :** pertes résultant d'un non-respect des obligations envers les clients, d'erreurs dans la conception des produits ou de pratiques commerciales abusives (publicité mensongère, défaut d'information, violation de confidentialité).
- **Dommages aux actifs corporels :** destruction ou détérioration des infrastructures et équipements en raison d'événements tels que les catastrophes naturelles, le vandalisme ou les incendies.
- **Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes :** pertes découlant de pannes informatiques, d'erreurs technologiques ou de perturbations dans les systèmes de communication et d'information.
- **Exécution, livraison et gestion des processus :** pertes causées par des erreurs humaines, des défauts dans la gestion des opérations ou des problèmes dans les relations avec les fournisseurs et partenaires commerciaux.

3. La démarche de gestion des risques opérationnels

La gestion des risques est un processus systématique qui consiste à identifier, analyser, évaluer et traiter les risques pouvant affecter un projet, une entreprise ou une organisation. Les étapes du processus de gestion des risques se résument à ce qui suit :

3.1. L'appréciation des risques

D'après la norme NF ISO 31000, l'appréciation du risque est une activité globale et une étape clé du management des risques. Elle regroupe trois phases essentielles : l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques. Ces étapes permettent d'obtenir une vision claire des risques auxquels une organisation peut être confrontée.[1]

Avant d'identifier les risques, une étape fondamentale s'impose : la définition d'objectifs clairs et cohérents. Une gestion efficace des risques repose cette base nécessaire afin d'anticiper les menaces et saisir les opportunités.

Selon COSO, principe n° 6 : « L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation ». Une définition claire des objectifs est essentielle pour la gestion des risques. Selon le cadre COSO, les objectifs doivent être suffisamment précis pour permettre l'identification et l'évaluation des risques. Ceux-ci doivent refléter les choix stratégiques du management et tenir compte des risques et opportunités associés. Dans de nombreuses

[1] LE RAY Jean, **De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ? Comment ?**, Nouvelle éd, La Plaine-Saint-Denis : Afnor éditions, 2022, p163.

organisations, certains risques restent non couverts en raison d'une mauvaise évaluation des menaces.[1]

3.1.1. Identification des risques

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) définit l'identification des risques comme «le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques. L'identification des risques a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs du système ou de l'organisation pourraient ne pas être atteints.»[2]

Donc l'identification des risques est une étape clé pour la gestion des risques, c'est simplement le fait de détecter et lister les risques potentiels qui pourraient empêcher une organisation ou un système d'atteindre ces objectifs.

Dans cette logique, il est essentiel de se poser quatre questions clés pour repérer les événements redoutés et mieux les anticiper :[3]

- Quelle forme les événements redoutés pourraient-ils prendre ? (Une panne, une erreur humaine, un vol, un incendie…)
- Quels sont les dangers, les causes potentielles d'événements redoutés ? (Un manque de contrôle, un défaut technique, une mauvaise organisation…)
- Quelles sont les cibles qui pourraient être impactées par ces événements ? (Les employés, les clients, les finances, l'image de l'entreprise…)
- Quelles seraient les conséquences, nature et ampleur, d'un accident éventuel ? Une perte d'argent, des retards, une mauvaise réputation…)

Certaines règles fondamentales doivent être respectées afin d'assurer une identification des risques pertinente et bien structurée. Parmi ces règles, on retrouve : [4]

- **Rester réaliste et factuel**

Quand on identifie un risque, il faut s'appuyer sur des éléments réels et vérifiables. Même si on parle de choses qui pourraient arriver (et pas encore arrivées), il faut éviter les hypothèses trop vagues et floues. Par exemple, si quelqu'un demande : « Pourquoi tu penses que ce risque existe?», Il faut pouvoir répondre avec des arguments solides et réels .Cela permet d'éviter les doutes et rend l'analyse plus crédible

- **Éviter les scénarios catastrophiques improbables**

Quand on cherche à identifier un risque, il est attirant d'imaginer des scénarios Catastrophiques, comme une météorite qui tombe sur le bureau ou une invasion de zombies. Mais ces idées, même si elles sont amusantes, ne servent pas à grand-chose dans une analyse sérieuse,

---

[1] Institut français de l'audit et du contrôle internes et PricewaterhouseCoopers, dir, **COSO : référentiel intégré de contrôle interne principes de mise en oeuvre et de pilotage**, Paris : Eyrolles, 2014, p111.
[2] CORDEL Frédéric, **Gestion des risques et contrôle interne : de la conformité à l'analyse décisionnelle**, 3e éd., à jour du RGPD et de la loi Sapin 2, Paris : Vuibert, 2019, p124.
[3] LE RAY, **op.cit**., p164.
[4] **Ibid.,** p164.

sont tellement improbables qu'elles risquent de discréditer l'ensemble de l'analyse. Il faut donc trouver un équilibre : ne pas exagérer, mais rester ouvert à des scénarios qui pourraient sembler improbables aujourd'hui.

- **Prendre en compte les risques rares mais graves**

Certains événements ont très peu de chances de se produire, mais s'ils arrivent, les conséquences peuvent être très graves. Donc, même si un risque semble peu probable, il faut le prendre en compte s'il peut avoir un impact majeur. L'objectif est de se préparer à l'inattendu, sans tomber dans la paranoïa.

- **Viser à l'exhaustivité**

L'idée, c'est de lister le plus de risques possibles et l'essai de tout couvrir, même ceux qui semblent petits ou peu importants. Parfois, ce sont les événements rares qui font les gros dégâts.

3.1.2 Analyse des risques

Avant de décider comment gérer un risque, il faut d'abord l'analyser, c'est-à-dire étudier en détail les causes et les conséquences d'un risque afin d'évaluer sa probabilité d'occurrence (**vraisemblance** : Quelle est la chance que le risque se produise ?) et son impact potentiel (**gravité** : Quelles seraient les conséquences s'il arrivait ?).[1]

Donc, l'objectif ne s'agit pas encore de trouver les solutions pour réduire le risque, mais d'obtenir une vision claire de celui- ci afin de pouvoir l'évaluer correctement par la suite.

A. Les deux approches d'analyse les risques

Il existe deux approches pour analyser les risques, selon que l'on cherche à en identifier les causes ou à en anticiper les conséquences :[2]

- **L'approche déductive (ascendante)** : Cette méthode consiste à partir d'un événement redouté et à remonter aux causes qui ont pu le provoquer, En analysant les enchaînements d'événements et de décisions, il devient possible de comprendre les origines profondes du risque, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou humain. (consiste à partir des conséquences pour remonter aux causes.)
- **L'approche inductive (descendante) :** contrairement à la première méthode, ici on fait l'inverse, on part des causes connues pour voir quelles conséquences elles pourraient entraîner, elle permet d'anticiper les effets en cascade et d'évaluer l'ampleur des impacts potentiels. (elle consiste à partir des causes pour prédire les conséquences.)

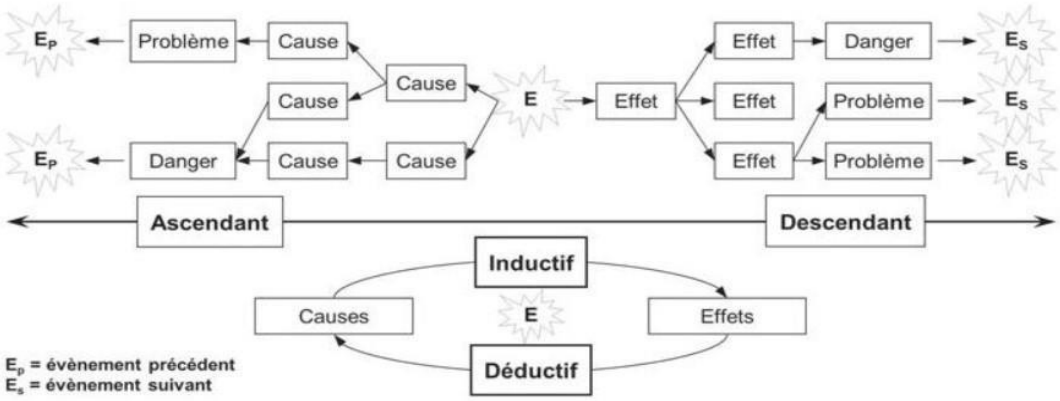
Enfin, le risque fonctionne souvent comme un système : tout est lié ! Une même cause peut déclencher plusieurs types de conséquences, et inversement, un même effet peut résulter de plusieurs causes différentes. D'où l'importance d'une approche méthodique pour bien gérer les risques.

---

[1] LE RAY, **op.cit**., p168.
[2] **Ibid.**, p169.

Deux approches sont possibles, entraînant l'utilisation de méthodes distinctes, selon que l'on considère, dans la Figure 03, l'événement E comme un point de départ ou comme un point d'arrivée :

Figure n°03 : Enchainement des causes et des effets



Source : Le Ray, op.cit., p169.

A. Analyse des causes : Comment identifier les origines d'un risque ?[1]

L'un des outils les plus utilisés pour analyser les causes d'un risque est l'arbre des causes et le diagramme d'Ishikawa (méthode de 5M), ce dernier est un outil largement utilisé pour identifier les différentes sources potentielles d'un risque, Il permet d'explorer cinq grandes dimensions qui peuvent être à l'origine d'un problème :

- Milieu (environnement, conditions de travail) ;
- Matériel (équipements défectueux, insuffisants) ;
- Matière (qualité des matières premières) ;
- Méthode (procédures utilisées) ;
- Main-d'œuvre (compétences, comportements des employés).

Afin de mieux comprendre certains risques complexes, deux autres M peuvent être ajoutés :

- Management (qualité des décisions, rôle de la hiérarchie) ;
- Monnaie (ressources financières, budgets disponibles).

Pour une analyse plus concrète, les causes des risques peuvent être regroupées en quatre grandes catégories, tout en distinguant leur origine interne (endogène) ou externe (exogène) :

- Techniques : équipements défectueux, matériaux dangereux...
- Organisationnelles : procédures mal définies, manque d'information...
- Managériales : arbitrages insuffisants, mauvaise gestion des ressources...

[1] Le Ray., **op.cit**., p170.

- Comportementales : non-respect des règles, négligences, fraudes...

B. **L'analyse des conséquences : Quel est l'impact du risque ?**[1]

L'étude des conséquences d'un risque repose sur un référentiel de gravité, qui aide à quantifier les impacts potentiels. Parmi les effets les plus fréquents, on peut citer :

- Impact financier : pertes directes (coût d'une panne, d'un sinistre…) ou indirectes (effet sur la réputation, pertes de clients…).
- Impact opérationnel : perturbation des activités, retards, inefficacité…
- Impact humain : stress des employés, démotivation, voire accidents de travail.
- Impact stratégique : affaiblissement de la position sur le marché, atteinte à la réputation de l'entreprise.

3.1.3. Evaluation des risques

L'évaluation des risques est un processus essentiel permettant de mesurer et de hiérarchiser les risques auxquelles une organisation peut être confrontée, elle est décrite comme une mesure combinant à la fois, la probabilité d'occurrence d'un événement indésirable et la gravité de ses effets (conséquences humaines, économiques ou environnementales). [2]

L'évaluation des risques repose sur des règles fondamentales garantissant la cohérence et la fiabilité des résultats. Elle doit impérativement suivre les échelles de cotation établies pour la gravité et la probabilité. Une bonne préparation et la présence d'experts facilitent l'exercice, d'autant plus que les seuils de cotation sont généralement larges, évitant ainsi les débats inutiles sur des variations minimes. Les principales règles d'évaluation des risques sont les suivantes :[3]

- **Respect des échelles de cotation :** l'évaluation doit se conformer aux échelles de gravité et de vraisemblance définies au préalable ;
- **Priorisation de l'impact le plus grave :** si un événement entraîne plusieurs types d'impacts (économiques, juridiques, éthiques), la gravité retenue correspond toujours à l'impact le plus sévère ;
- **Une seule vraisemblance par événement :** un événement peut avoir plusieurs impacts, mais il ne possède qu'un seul niveau de vraisemblance ;
- **Détermination de la criticité globale :** lorsqu'un risque est composé de plusieurs événements, la criticité du risque est déterminée par l'événement le plus critique ;
- **Arbitrage en cas d'égalité :** si plusieurs événements présentent la même criticité, l'évaluateur doit trancher, sauf si une règle d'arbitrage a été définie en amont pour privilégier soit la gravité, soit la vraisemblance ;
- **Prise en compte du degré d'incertitude :** conformément à la norme NF ISO 31000, le niveau de confiance dans l'évaluation doit être communiqué aux décideurs afin de mieux appréhender les incertitudes liées au risque.

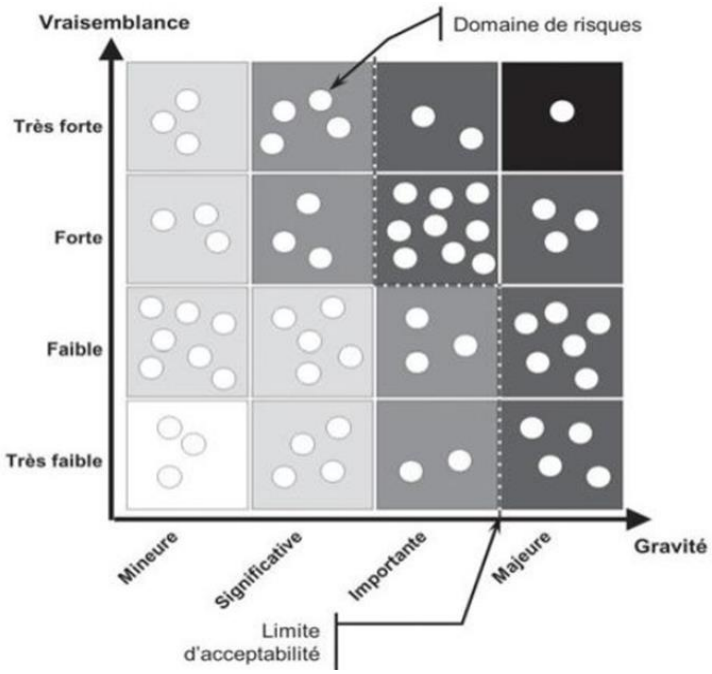
3.1.4. La cartographie des risques

[1] LE RAY, **op.cit**., p171.
[2] CORDEL, **op.cit.,** p133.
[3] **Ibid.,** p172-173.

La cartographie des risques permet d'avoir une vision claire des vulnérabilités d'un périmètre donné en tenant compte des unités de gestion, des domaines de risques et du niveau de déploiement (entreprise, processus, projet, etc.). Elle ne se limite pas à une simple liste des risques, mais aide à mesurer leur criticité en fonction de leur probabilité et de leur gravité. Lorsqu'un trop grand nombre de risques sont classés comme inacceptables, cela peut indiquer une échelle d'évaluation inadaptée ou une faible tolérance au risque de la part de la direction, ce qui peut rendre la cartographie difficile à exploiter de manière efficace.[1]

Dans la section 3, nous allons explorer en détail cette étape clé du processus de cartographie des risques. Nous expliquerons comment les risques sont identifiés, évalués et représentés pour permettre une analyse pertinente et exploitable. Pour illustrer cette approche, nous donnerons un exemple concret de cartographie des risques, afin de mieux comprendre comment elle peut être utilisée pour renforcer la gestion des risques au sein d'une organisation :

Figure n°04 : Cartographie des risques



Source : LE RAY, op.cit., p174**.**

3.2. Le traitement des risques opérationnels

Le traitement des risques est une étape essentielle dans la gestion des organisations, permettant de limiter les impacts négatifs des menaces tout en assurant la continuité des activités. Il ne s'agit pas seulement d'identifier les risques, mais aussi de mettre en place des stratégies adaptées pour les gérer efficacement.

Le COSO 2 classifie les stratégies de traitement des risques opérationnel en quatre grandes catégories : [2]

[1] LE RAY, **op.cit**., p174.
[2] CORDEL, **op.cit**., *p147-148.*

- **Stratégie d'acceptation :** la stratégie d'acceptation du risque, qui consiste à assumer un risque sans chercher à modifier sa probabilité ou son impact. Selon le COSO, cela signifie ne pas prendre de mesures contre le risque. Cependant, une autre approche, comme celle d'E. Banks, considère que l'acceptation implique de conserver une exposition contrôlée au risque, avec des moyens financiers pour le couvrir si nécessaire. Un exemple concret est celui des créances clients non recouvrées, qui sont anticipées et comptabilisées comme pertes après dépréciation.
- **Stratégie d'évitement : l**a stratégie d'évitement du risque, qui consiste à renoncer à une activité afin d'éliminer totalement un risque identifié. Selon le COSO, cette approche est adoptée lorsqu'aucune autre solution ne permet de ramener le risque à un niveau acceptable. L'exemple d'une entreprise qui refuse d'entrer sur un nouveau marché par manque de ressources ou de compétences illustre cette stratégie. De même, un particulier qui évite une région touchée par une maladie applique aussi cette approche d'évitement.
- **Stratégie de transfert :** la stratégie de transfert ou de partage du risque, qui consiste à céder tout ou partie d'un risque à un tiers en échange d'une compensation financière. Cela peut se faire par des assurances, des contrats ou des instruments financiers, où une entité accepte de supporter le risque moyennant une prime, une commission ou un spread de taux. Cette approche est très répandue et bien connue du grand public, car elle est largement appliquée dans la gestion des risques au quotidien.
- **Stratégie de réduction :** réduire les risques consiste à mettre en place des actions visant à diminuer leur probabilité d'occurrence et/ou leurs conséquences. Cela passe notamment par des mesures de contrôle interne. Par exemple, une entreprise peut décider d'interdire de fumer dans ses entrepôts pour prévenir les incendies, d'installer des détecteurs de fumée pour les repérer rapidement ou encore d'équiper ses locaux de sprinklers pour limiter les dégâts en cas de départ de feu. Toutes ces actions font partie d'une stratégie de réduction des risques.

3.3. Le suivi des risques

Une fois les risques identifiés, évalués et traités, il est essentiel de les suivre en continu, car ils évoluent avec l'entreprise et son environnement. Cette étape permet d'adapter les mesures de prévention aux exigences et aux changements internes et externes. Le suivi du risque implique la mise à jour régulière de la liste des événements pouvant générer des menaces, la réévaluation de leur criticité ainsi que le contrôle de l'application des stratégies mises en place pour les gérer. L'objectif est aussi de mesurer l'efficacité des actions entreprises afin de les ajuster si nécessaire. Un suivi efficace permet ainsi d'éviter des défaillances, de réduire les coûts liés aux crises et d'améliorer la performance globale de l'organisation.[1]

[1] ELMAYOUF Saida Naima, « **Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance** », Revue Afak pour la Recherche et les Études 1, no. 2 (Université de Djelfa, Algérie), juin 2018, p84.

Section 03 : L'élaboration d'une cartographie des risques

Cette section examine en profondeur le processus d'élaboration d'une cartographie des risques. Nous aborderons tout d'abord sa définition, ses objectifs et ses typologies, puis nous présenterons les deux approches méthodologiques possibles : top-down et Bottom-up. Ensuite, nous détaillerons les principales étapes de construction de la cartographie.

1. Présentation de la cartographie des risques

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

1.1. Définition

Plusieurs définitions peuvent être citées, telle que :

- Selon **LE RAY Jean :** « La cartographie des risques est la représentation structurée d'un ensemble de risques identifiés et quantifiés dans un périmètre donné. C'est un outil visuel ayant pour objectif de donner au lecteur de la cartographie une image immédiate de la situation.»[1]
- D'après **SUTRA Géraldine :** « La cartographie des risques est un outil fondamental pour le responsable du management du risque, elle présente l'avantage d'illustrer, à un instant donné, les résultats des analyses menées. Elle est un visuel qui permet de comparer les risques.»[2]

Donc on peut définir la cartographie comme un outil visuel qui permet d'identifier, d'évaluer et de représenter de manière structurée les risques menaçant l'organisation. Elle aide les décideurs et les gestionnaires à mieux comprendre la situation et à prendre des décisions adaptées pour les gérer efficacement. Présentée sous forme de matrice ou tableau, elle classe les risques selon leur niveau de criticité.

1.2. Typologies de cartographie

Le type de cartographie des risques à adopter dépend principalement de la taille de l'organisation, de la diversité de ses activités et de la nature des risques analysés. On distingue généralement deux approches principales :[3]

- **La cartographie globale :** Elle vise à identifier et analyser l'ensemble des risques susceptibles de menacer l'organisation dans son ensemble.
- **La cartographie thématique :** Elle se concentre sur des risques spécifiques à un domaine particulier, permettant une analyse plus ciblée et approfondie.

1.3. Objectifs et rôle de la cartographie des risques [4]

La cartographie des risques poursuit plusieurs objectifs essentiels, tels que définis par Jacques Renard dans son ouvrage Théorie et pratique de l'audit interne. Elle permet :

---

[1] ELMAYOUF Saida Naima, **op.cit**., p84.
[2] SUTRA Géraldine, **Management du risque, une approche stratégique : cartographie des risques, prenez de la hauteur *! ISO 31000***, nouvelle éd, La Plaine-Saint-Denis : Afnor éditions, 2021, p09.
[3] MEkkI Hadjer, KHERCHI Medjden Hanya, p124.
[4] ELMAYOUF Saida Naima, **op.cit**., p85-86.

- D'identifier, d'évaluer et de classer les risques qui pourraient affecter l'organisation.
- D'informer les responsables afin qu'ils puissent adapter la gestion de leurs activités en conséquence.
- D'aider la direction générale, en collaboration avec le risk manager, à définir une politique de gestion des risques applicable à tous.

En plus de ces objectifs, la cartographie des risques joue un rôle clé dans plusieurs domaines :

- Elle constitue un outil essentiel pour le plan d'audit interne, en aidant à hiérarchiser les priorités.
- Elle est un levier stratégique du management des risques, favorisant une prise de décision éclairée.
- Elle facilite l'adaptation des contrôles, permettant ainsi une meilleure prévention et gestion des risques.

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

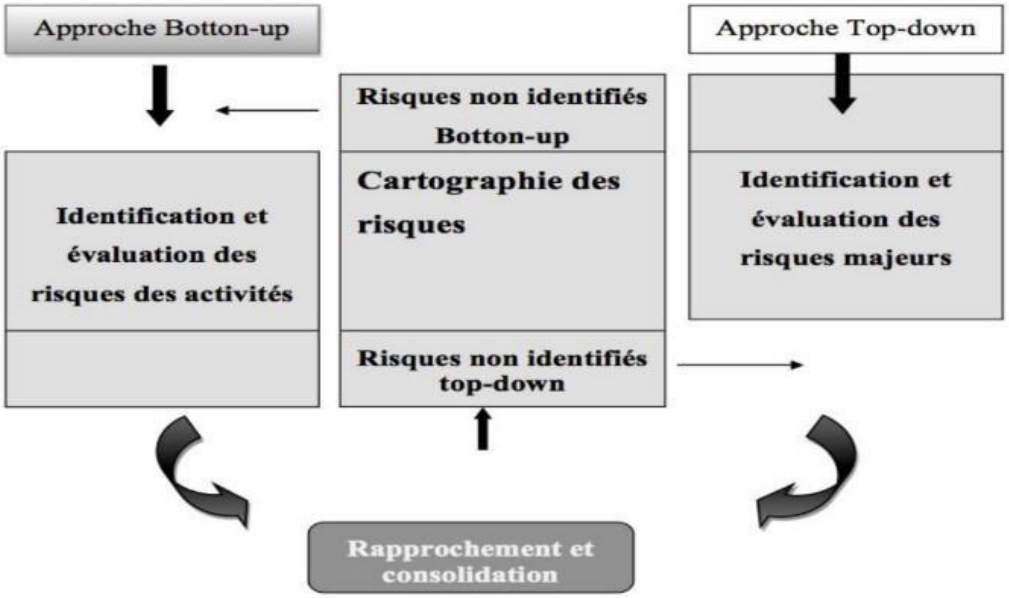
Lorsqu'une organisation met en place une démarche de gestion des risques, elle peut adopter deux approches complémentaires, une approche top-down et une approche bottom-up :

- **L'approche top-down** : cette approche commence par la direction générale, qui fixe les grandes priorités et objectifs stratégiques de l'entreprise. L'idée est d'identifier les risques qui pourraient empêcher d'atteindre ces objectifs ou, au contraire, les opportunités qui pourraient les favoriser. [1]
- **L'approche bottom-up :** ici on part du terrain, des équipes qui réalisent les tâches au quotidien. L'objectif est d'assurer que chaque activité essentielle se déroule correctement et de repérer les risques qui pourraient perturber leur bon fonctionnement. On se concentre donc sur les processus concrets et les actions opérationnelles avant de faire remonter l'information vers la direction.[2]
- **La complémentarité des deux approches :** les deux approches peuvent être combinées afin de traiter les risques d'une manière exhaustive, car elles ne s'opposent pas, mais sont complémentaires. Elles peuvent être mises en œuvre successivement ou simultanément, selon les besoins de l'analyse. En effet, certains risques sont repérés plus facilement avec une vision globale de l'entité et d'autres exigent des informations plus approfondies.[3]

La figure suivante illustre la combinaison des approches Top-down et Bottom-up dans l'identification et l'évaluation des risques. Elle met en évidence le rôle du rapprochement et de la consolidation des deux approches pour une cartographie des risques plus exhaustive et pertinente :

[1] SUTRA, **op.cit**., p07.
[2] **Ibid**., p07.
[3] ELMAYOUF Saida Naima, op.cit., p91.

Figure n°05 : La complémentarité des deux approches.



Source : ELMAYOUF Saida Naima, **op.cit**., p92.

3. La démarche d'élaboration de la cartographie des risques

Créer une cartographie des risques, c'est comme dresser une carte des dangers potentiels pour mieux les prévenir. Ce processus se déroule en trois grandes étapes, Chacune ayant des objectifs précis et des contraintes spécifiques. Cette approche permet à l'entreprise de mieux identifier, analyser et maîtriser ses risques tout en instaurant une culture de gestion des risques au sein de l'organisation. Les trois phases d'élaboration de la cartographie sont :[1]

Phase 1 : Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation.
Phase 2 : Construction de la cartographie des risques.
Phase 3 : Améliorer la gestion des risques et partage des bonnes pratiques.

3.1. Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation [2]

Avant de commencer la construction de la cartographie des risques, il est important de poser un cadre méthodologique clair et d'impliquer les parties prenantes. Cette phase a pour objectif principal de sensibiliser les opérationnels et de construire un cadre de référence, pour cela il est essentiel de réaliser les actions suivantes :

- **Définition du périmètre de la cartographie :** identifier les processus, activités et services concernés ;
- **Analyser les documents existants sur le périmètre ciblé** : examiner les référentiels internes, les procédures et les évaluations passées ;

[1] BERNARD Frédéric, GARYAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, **Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude,** 3e éd, Paris : Maxima-L. Du Mesnil, 2010, p75.
[2] **Ibid**., p76.

- **Organisation d'une réunion de lancement :** présenter les objectifs de la démarche, la méthodologie retenue pour les référentiels, les jalons de la démarche.

3.2. La construction de la cartographie

C'est ici que l'on identifie, évalue et classe les risques pour mieux les comprendre. Cette étape se fait en plusieurs sous-phases : l'identification, recensement des dispositifs de maitrise, l'évaluation et le reporting.[1]

3.2.1. L'identification des risques

L'identification des risques, comme expliqué dans la deuxième section, vise à détecter, reconnaitre et décrire les risques potentiels qui bloquent la réalisation des objectifs de l'entreprise.[2] Pour ce faire, des techniques spécifiques sont utilisées :[3]

- **Bibliothèques d'événements et listes de contrôle :** utiliser des bases de données et comparaison sectorielles pour tirer des leçons des erreurs passées et pour identifier les risques ;

- **Groupe de travail (brainstorming) :** réunir des experts de différents domaines et parties prenantes pour identifier les risques, cet outil idéal pour les risques complexes nécessitant une expertise ;
- **Les questionnaires :** collecter des retours des acteurs internes et externes (les parties prenantes) ;
- **Les entretiens individuels :** est une méthode qualitative permettant de recueillir des informations détaillées sur les risques auprès des parties prenantes ;

Chaque risque est décrit en fonction de son origine (humaine, technique, financière…), de ses conséquences (pertes financières, impact sur l'image…) et de son domaine (opérationnel, juridique, etc.).Cette classification s'appuie sur une nomenclature des risques structurée.[4]

3.2.2. Recensement des dispositifs de maîtrise

Cette étape consiste à identifier et analyser les mesures déjà en place pour réduire les risques dans une organisation. L'objectif est de savoir si ces dispositifs sont efficaces ou s'ils doivent être améliorés.[5]

3.2.3. L'évaluation des risques : probabilité, gravité et criticité

Chaque risque est étudié en fonction de sa probabilité d'apparition et de sa gravité. Cette évaluation peut être réalisée de différentes manières. Les cartographies des risques permettent de

---

[1] BERNARD Frédéric, GARYAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, **op.cit.**, p76.
[2] CHARBONNIER Jean-François, GAUCHER Françoise, LOUISOT Jean-Paul, **Comprendre l'ISO 31000 : mettre en place une gestion globale et intégrée des risques,** La Plaine-Saint-Denis : Afnor éditions, 2024, p124.
[3] CORDEL, **op.cit.**, p126-131.
[4] BERNARD Frédéric, GARYAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, **op.cit.**, p76.
[5] **Ibid.**, p77.

représenter le risque net, car il est souvent difficile, voire impossible, pour un opérationnel de dissocier un risque des dispositifs de maîtrise déjà en place. Cependant, une évaluation complémentaire du risque brut doit également être formalisée pour chaque risque identifié.[1]

A. les méthodes d'évaluation des risques

- **Méthodes qualitatives :** Ces méthodes sont utilisées lorsque les données quantitatives sont insuffisantes. Elles reposent sur des jugements d'experts et des critères subjectifs, ce qui peut entraîner des biais. Cependant, elles sont largement utilisées dans les entreprises en raison de leur simplicité et de leur accessibilité.[2]
- **Méthodes quantitatives :** Elles permettent une mesure plus précise des risques en utilisant des outils mathématiques et statistiques. Ces méthodes sont privilégiées dans les secteurs où les données sont abondantes, comme la finance. Par exemple, le Value-at-Risk (Var) est un indicateur utilisé pour quantifier les pertes potentielles dans les institutions financières[3]. Cependant, ces méthodes nécessitent des bases de données fiables et une expertise en modélisation des risques.
- **Méthodes semi-quantitatives :** Elles combinent des éléments des deux approches précédentes, en attribuant des scores ou des niveaux d'évaluation chiffrés aux risques pour faciliter la prise de décision.[4]

B. Evaluation de la probabilité et de l'impact

Lorsqu'on identifie un risque, il est important d'évaluer deux aspects essentiels :[5]

- **La probabilité :** c'est-à-dire la fréquence à laquelle ce risque pourrait se produire.
- **La gravité :** qui correspond à l'impact des conséquences si le risque est réalisé.

Ces critères peuvent être notés sur une échelle non stricte (par exemple, de 1 à 4, de 1 à 5, ou en utilisant des termes qualitatifs comme faible/moyen/élevé) ; cet échelle peut être adaptée en fonction des particularités de l'organisation, permettant ainsi une évaluation plus précise et plus réaliste des risques. [6] Voici un aperçu des échelles utilisées pour évaluer la probabilité et la gravité (voir Tableau 1 et Tableau 2).

---

[1] BERNARD Frédéric, GARYAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, **op.cit**., p78.
[2] Cordel, **op.cit**., p139-140.
[3] **Ibid**., p141.
[4] **Ibid.**, p144.
[5] OUDAI MOUSSA, **les cours de « Gestion des risques opérationnels » : cours 7**, contrôle de gestion, école supérieure de commerce, 2023, p5.
[6] IACOLARE Vincent, BURIN Christophe, **Optimiser les risques de l'entreprise**, La Plaine-Saint-Denis : Afnor éd, 2010, p63.

Tableau n°01 : Echelle d'évaluation de la probabilité des risques

Note	Probabilité	Fréquence
4	Très probable, probabilité d'apparition très élevée	est déjà arrivé de nombreuses fois ou de l'ordre d'une fois par jour ou permanent ou sujet à de fréquents imprévus (par exemple, être percuté par un chauffard)
3	Probable, probabilité d'apparition élevée	est déjà arrivé plusieurs fois ou de l'ordre d'une fois par semaine
2	Improbable, faible probabilité d'apparition	est arrivé une ou deux fois ou de l'ordre d'une fois par mois (accident de la route, lorsque je conduis souvent, même si je conduis bien, les autres peuvent provoquer un accident)
1	Très improbable, probabilité quasi-nulle d'apparition	n'est jamais arrivé ou une fois par an ou sujet aux imprévus rares (inondation alors que je suis loin de tout point d'eau)

Source : Vincent Iacolare et Christophe Burin, Optimiser les risques de l'entreprise, Solutions pour (La Plaine-Saint-Denis : Afnor éd, 2010),

Tableau n°02 : Echelle d'évaluation de la gravité des risques

Niveau de Gravité	Description de la Gravité	Exemples
4 (Critique)	impact majeur menaçant la survie de l'entreprise : crise grave, pertes financières insurmontables, sanctions légales, forte médiatisation.	Faillite, lourdes sanctions, perte de clients majeurs, atteinte irréversible à l'image.
3 (Grave)	Conséquences durables : pertes financières importantes, dégradation de la valeur de l'entreprise, médiatisation sectorielle.	Amendes élevées, perte d'un marché clé, litiges majeurs.
2 (Moyennement grave)	Effets passagers : pertes financières limitées, perturbations temporaires, médiatisation locale.	Retards de projet, hausse des coûts, baisse ponctuelle de satisfaction client.
1 (Peu grave)	Impact mineur : risque négligeable sans conséquence durable.	Retards mineurs, coûts marginaux, incidents isolés.

Elaboré par nous-mêmes à la base de : Vincent Iacolare et Christophe Burin, **op.cit**., p62-63.

3.2.4. La hiérarchisation des risques

Cette étape se fait sur la base de la criticité (score obtenu), permettant d'organiser les risques du plus élevé au plus faible. La hiérarchisation des risques est une étape importante pour prioriser les actions de gestion en fonction de la criticité calculée.[1]

[1] OUDAI Moussa, **op.cit**., p08.

Une fois que la probabilité et la gravité d'un risque sont évaluées, il est essentiel de calculer sa criticité. Cette étape permet de déterminer l'importance relative de chaque risque en fonction de sa probabilité d'occurrence et de son impact potentiel (la gravité).

La criticité est généralement calculée en multipliant la probabilité par l'impact :[1]

Probabilité × gravité

Les risques ainsi classés sont priorisés en commençant par les plus critiques, qui nécessitent une action immédiate, jusqu'aux moins graves, qui peuvent être acceptés avec un suivi occasionnel**.**

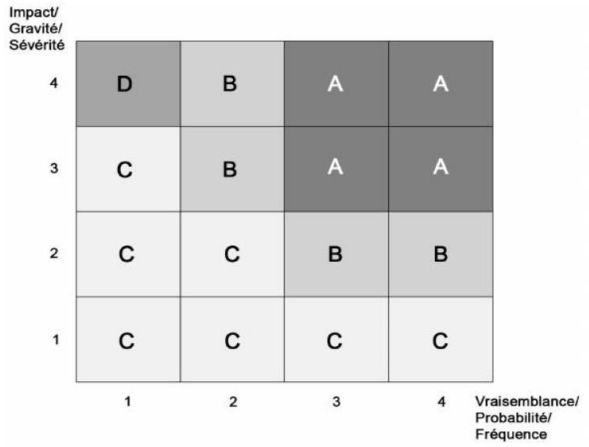
En fonction de score obtenu les risques sont classés dans l'une des catégories suivantes : (dans le cas de l'échelle de 1 à 4) :

- **Score 1-3 :** Risque faible ;
- **Score 4-6 :** Risque modéré ;
- **Score 7-9 :** Risque élevé ;
- **Score 10-16 :** Risque critique.

3.2.5. La représentation graphique de la cartographie

Afin de visualiser les risques et de faciliter leur analyse, une cartographie des risques est utilisée. Cette cartographie est généralement présentée sous formes d'une **matrice des risques,** où chaque risque est positionné en fonction de deux axes, un pour les probabilités (fréquence ou vraisemblance) et l'autre, pour l'impact (gravité ou sévérité), (voir figure n°06). [2]

Figure n°06 : Cartographie des risques



Source : SUTRA Géraldine, **op.cit.,** p09.

[1] METAYER Yves, METAYER Julien, **Premiers pas dans le management des risques**, 2e éd, La Plaine-Saint-Denis : Afnor éditions, 2023, p151.
[2] LOUISOT Jean-Paul, **Gestion des risques : 100 questions pour comprendre et agir**, 2e éd, La Plaine-Saint-Denis : Afnor éd, 2014, p51.

La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs dites aussi « zones de températures», représentatives du niveau de criticité des risques, pour faciliter la lecture et la priorisation des actions (voir figure n°06) :[1]

- **Zone verte (C)** : risques maîtrisés → ne nécessitent pas d'actions particulières ;
- **Zone orange (B)** : risques sous vigilance → nécessitent une surveillance accrue ;
- **Zone rouge (A)** : risques critiques → nécessitent une intervention immédiate ;
- **Zone noire (D)** : risques rares mais d'une exceptionnelle gravité.

3.2.6. Le reporting et restitution des résultats

Une fois l'ensemble des informations recensées et formalisées, elles doivent être communiquées aux niveaux de management appropriés afin de permettre une prise de décision éclairée. Ce processus garantit une réaction rapide face aux risques les plus critiques et favorise une amélioration continue du dispositif de gestion des risques. [2]

3.3. Améliorer la gestion des risques et partage des bonnes pratiques

La cartographie des risques ne constitue pas une finalité en soi. Une fois mise en place, il faut s'en servir pour renforcer la culture du risque au sein de l'entreprise. Pour cela, il est intéressant de réaliser les actions suivant après la construction de la cartographie : [3]

- Tirer les enseignements de l'analyse des risques et ajuster les dispositifs.
- Former les collaborateurs pour renforcer la vigilance collective.
- Communiquer en interne et en externe sur les enjeux de la gestion des risques.
- Améliorer progressivement l'analyse en intégrant de nouveaux critères et en affinant l'approche, passant d'une simple classification qualitative à une modélisation quantitative des risques et de leurs interactions.

[1] SUTRA Géraldine, **op.cit.,** p09.
[2] Bernard, Gayraud, et Rousseau, **op.cit**., p89.
[3] **Ibid**., *p89-90*.

Conclusion

Ce chapitre nous permet de savoir comment la gestion des risques, en particulier les risques opérationnels, est conçue et mise en œuvre au sein des organisations. Il met en évidence l'importance de comprendre les notions fondamentales du risque, d'identifier ses différentes formes, et de reconnaître les acteurs impliqués dans leur gestion.

Il nous montre également que la gestion des risques opérationnels repose sur une démarche structurée comprenant l'identification, l'analyse, l'évaluation, le traitement et le suivi des risques. Enfin, ce chapitre nous permet de comprendre le rôle central de la cartographie des risques comme outil d'aide à la décision, de priorisation et de pilotage des menaces susceptibles de perturber l'organisation.

CHAPITRE 02 : Concepts fondamentaux du processus budgétaire

Introduction

La gestion budgétaire est l'un des outils les plus essentiels du contrôle de gestion. Elle aide les entreprises à mieux organiser leurs ressources, à planifier leurs actions et à prendre des décisions plus réfléchies. Elle permet de savoir où l'on va, plutôt que de gérer dans l'incertitude.

Toutes les entreprises sont confrontées à des risques, même si leur nature peut varier selon le secteur d'activité, la taille ou le mode de fonctionnement. Pourtant, le besoin de se protéger contre les imprévus qui peuvent menacer la stabilité reste le même. C'est pourquoi intégrer la gestion des risques dans le processus budgétaire devient essentiel. Cela permet de limiter les impacts négatifs et de mieux sécuriser l'évolution de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre, le principal objectif est de constituer un cadre théorique permettant de comprendre les fondements de la gestion budgétaire. Pour ce faire, nous allons organiser notre réflexion comme suit :

D'abord, la première section présentera les notions générales sur le budget : sa définition, ses rôles, ses principes fondamentaux, ses avantages et limites, ainsi que sa typologie (budget de vente, de production, d'investissement, etc.) et son articulation entre les différents centres de responsabilité.

Ensuite, la deuxième section sera consacrée à la gestion budgétaire proprement dite : sa définition, ses objectifs, les étapes de la procédure budgétaire (planification, exécution, contrôle), l'analyse des écarts, et les outils de pilotage comme le tableau de bord.

Enfin, la troisième section abordera la gestion proactive des risques budgétaires : la définition et typologie des risques, les limites des approches traditionnelles, les méthodes d'intégration des risques dans le processus budgétaire, et l'importance d'une gouvernance orientée vers le risque

Section 01 : Notions générales sur le budget

Le budget constitue l'un des instruments les plus stratégiques de la gestion moderne, qu'elles soient privées ou publiques. Il joue un rôle clé en permettant de planifier les ressources, d'anticiper les dépenses et de coordonner les actions de tous les acteurs impliqués.

Cette section présente les notions fondamentales liées au budget : sa définition, ses rôles, ses principes, ainsi que ses avantages et limites. Elle aborde également les différents types de budgets, leur articulation, et le rôle des centres de responsabilité dans le processus budgétaire.

1. Définition, rôle et principes du budget

Dans cette sous-section, nous proposerons une définition précise du budget, examinerons ses principes et mettrons en avant son rôle et son importance.

1.1. Définition du budget

La notion de budget fait l'objet de multiples définitions selon les auteurs et les domaines d'application. En effet, il peut être appréhendé sous divers angles et prendre différentes formes en fonction du contexte dans lequel il est utilisé. Dans cette section, nous allons examiner brièvement quelques-unes de ces définitions afin de mieux comprendre la notion de budget et son rôle en gestion.

- Selon **G. PLAINDOUX** et **F. JONIO,** un budget est « l'opération qui consiste à estimer, chiffrer et réunir, par fonction ou élément de fonction, les produits et les charges qui ont été prévus et autorisés par le programme d'action pour une période déterminée. »[1]

- Pour **LECLERE Didier**, un budget est « la traduction ou le chiffrage en unités monétaires de la mise en œuvre d'un programme. Citons, par exemple, le budget de fonctionnement d'une usine ou le budget des ventes. »[2]

- D'après HORNGREN **Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant et FOSTER George** le budget est « une expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise. »[3]

- Selon **SELMER Caroline,** le budget se définit comme « un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable, décrivant l'ensemble de l'activité. Les données les plus importantes constituent les objectifs à atteindre, qui se doivent d'être ambitieux mais réalistes, définis à la suite d'un dialogue entre les responsables, quel que soit leur niveau hiérarchique**. »**[4]

À la lumière de ces définitions, nous pouvons retenir que le budget est un outil essentiel de gestion, qui permet de prévoir, planifier et contrôler les ressources et les dépenses d'une organisation. Il sert

---

[1] JONIO Fernand et PLAINDOUX Gilbert, **Contrôle budgétaire**, Paris, Dunod, 1966, p10.
[2] LECLERE Didier, **L'essentiel de la gestion budgétaire**, 2e éd, Paris : Eyrolles, 2012, p20.
[3] HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George, **Contrôle de gestion et gestion budgétaire**, *4eme* édition, Paris : Nouveaux Horizons, 2010, p195.
[4] SELMER Caroline, **Construire et défendre son budget :** Fonctions de l'entreprise, Paris : Dunod, 2009, p02.

de guide pour la prise de décision et assure une bonne coordination des actions. Sa préparation repose sur des objectifs clairs, réalistes et partagés entre les différents acteurs.

1.2. Rôle du budget[1]

Le budget est un outil fondamental pour assurer une gestion efficace de l'entreprise. Au-delà de la planification financière, il remplit plusieurs fonctions essentielles qui contribuent au contrôle, à la prise de décision et à la coordination des actions, voici ses principaux rôles :

- **Outil de contrôle de gestion :** il permet de comparer les prévisions aux résultats réels et de prendre des décisions correctives.
- **Instrument de planification et de prévision :** il aide à organiser les ressources et à anticiper les résultats futurs.
- **Outil d'aide à la décision :** il permet d'évaluer les conséquences financières de différentes décisions avant leur mise en œuvre.
- **Moyen de simulation financière :** il sert à tester plusieurs scénarios et à adapter la gestion en fonction des prévisions.
- **Mécanisme de gestion des conflits :** il contribue à négocier et équilibrer les intérêts entre les différentes parties prenantes.
- **Outil de transparence et de communication :** il assure une meilleure visibilité sur la gestion et facilite l'implication des collaborateurs dans le processus budgétaire.

1.3. Principes fondamentaux de l'établissement d'un budget

L'élaboration de tout budget doit tenir compte des principes suivants :

- **Division fonctionnelle :** Chaque budget est divisé en sous-budgets distincts et homogènes selon les responsabilités des gestionnaires.
- **Hiérarchisation :** Le budget est détaillé à tous les niveaux hiérarchiques avec un contenu adapté au niveau de responsabilité.
- **Pertinence :** Il ne doit inclure que les éléments pertinents pour chaque responsable concerné.
- **Vérifiabilité :** le budget doit permettre un contrôle continu de ses composantes.
- **Cohérence comptable :** Tous les éléments budgétaires doivent être intégrés à la comptabilité et libellés de manière identique aux rubriques comptables correspondantes.
- **Responsabilité claire :** Chaque budget doit clairement désigner un responsable unique
- **Autorité correspondante :** Un responsable ne peut être désigné sans disposer d'une autorité correspondante.
- **Clarté :** Le budget doit être conçu de manière à éviter toute ambiguïté ou interprétation, garantissant ainsi l'unicité de la responsabilité.
- **Exhaustivité :** Tous les aspects de l'activité doivent être pris en compte dans le budget, sans omission possible.

[1] LECLERE, **op.cit.**, p10-12.

- **Réalisme :** Les prévisions budgétaires doivent être établies en se basant sur des conditions réalistes et atteignables.
- **Analyse préalable :** L'élaboration du budget doit être précédée d'une analyse approfondie prenant en compte tous les facteurs pouvant influencer la période budgétaire.
- **Utilité :** Le budget doit répondre à un besoin réel et être utile, sans devenir une contrainte excessive.
- **Souplesse :** Si sa mise en place nécessite des études trop complexes ou coûteuses par rapport à sa valeur informative ou financière, une estimation plus approximative peut être envisagée, sans pour autant négliger le budget.

1.4. Avantages du budget [1]

Les principaux avantages d'un budget sont :

- Il améliore l'efficacité des activités de l'entreprise.
  Il motive les gestionnaires à atteindre les objectifs fixés pour leur unité.
- Il sert de référence pour mesurer la performance réelle et en assurer le contrôle.
- Il favorise un esprit d'équipe grâce à une participation active à l'élaboration et à la réalisation du budget.
- Il protège contre les pertes et réduit le gaspillage en mettant en évidence les problèmes à temps pour prendre des mesures correctives.
- Il permet d'évaluer la performance des gestionnaires.
- Il constitue un outil essentiel pour sensibiliser et former les dirigeants de l'organisation.

1.5. Limites du budget[2]

Les principales limites d'un budget sont :

- Le budget est conçu pour l'avenir, qui est toujours incertain.
- Il nécessite souvent des révisions et des ajustements.
- Il peut parfois restreindre ou retarder les décisions stratégiques de l'organisation.
- La coordination entre les différents départements pour établir un budget peut être complexe.
- Une adhésion trop rigide au budget peut engendrer des conflits entre les différents services.
- La mise en place et l'exécution réussie d'un budget dépendent fortement du soutien de la direction générale.

4. Typologie du budget

Chaque responsable de centre prépare le budget de son activité pour l'année N, en estimant soit les revenus à venir, soit les dépenses prévues, selon la nature de son service. En parallèle, il doit également anticiper ses besoins en investissements. Une fois que tous ces budgets sont validés par

[1] MOHD ALI Badruldeen, **Organization Budgetary Control System**, White Paper No. 201 : e-Learning Seminar, International University Liaison Indonesia, Janvier 2021, p5.
[2] **Ibid.**, p5.

la direction, le contrôleur de gestion les regroupe pour établir une vision d'ensemble à travers différents documents prévisionnels : budget des investissements, budget de trésorerie, tableau de financement, bilan et compte de résultat prévisionnels. L'ensemble de cette démarche doit être achevé avant la clôture de l'exercice comptable N-1.[1]

On distingue généralement plusieurs types de budgets, chacun ayant un rôle spécifique dans la construction de l'ensemble prévisionnel de l'entreprise, par exemple le budget de vente, le budget de production, le budget des investissements et le budget de trésorerie.

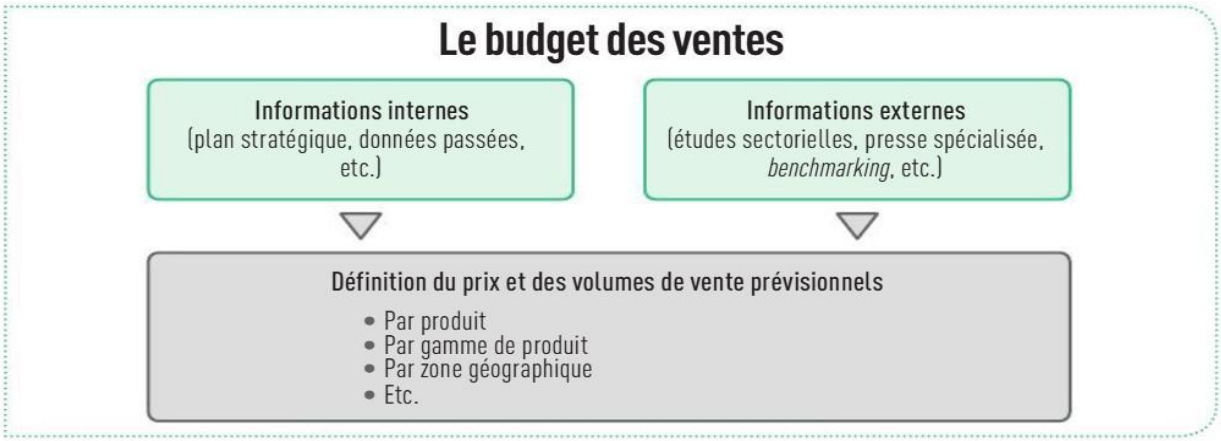
2.1. Budget de vente[2]

Le budget des ventes constitue le point de départ de l'ensemble du processus budgétaire, d'où son importance capitale. Bien qu'il repose sur des prévisions, souvent complexes à établir, il ne doit en aucun cas être négligé. Une mauvaise estimation du volume des ventes peut avoir des conséquences directes sur la production, les niveaux de stocks ou encore le résultat prévisionnel de l'entreprise.

Ce budget a pour objectif d'anticiper, en volume et en valeur, les ventes attendues pour l'année à venir, produit par produit. Ces prévisions permettent ensuite de déterminer les besoins en approvisionnement, en tenant compte des stocks existants, ainsi que d'élaborer le programme de production en adéquation avec les objectifs commerciaux.

Le schéma ci-dessous illustre le processus d'élaboration du budget des ventes, basé sur des données internes et externes, et débouchant sur la définition des volumes et prix prévisionnels :

Figure n° 07 : Le budget des ventes



Source : GÉRARDANNE Benoît, FARJAUDON Anne-Laure, MERLE Bénédicte, LEVANT Yves, **Contrôle de gestion**, Paris : Vuibert, 2018, p83.

2.2. Budget de production[3]

Le budget de production est la représentation finale de l'activité annuelle productive, il permet de planifier et d'optimiser l'utilisation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de

[1] AUGE Bernard, NARO Gérald, **Mini manuel de contrôle de gestion**, S.l. : DUNOD, 2011, p 50.
[2] GÉRARDANNE Benoît, FARJAUDON Anne-Laure, MERLE Bénédicte, LEVANT Yves, **Contrôle de gestion**, Paris : Vuibert, 2018, p82.
[3] **Ibid**., p84.

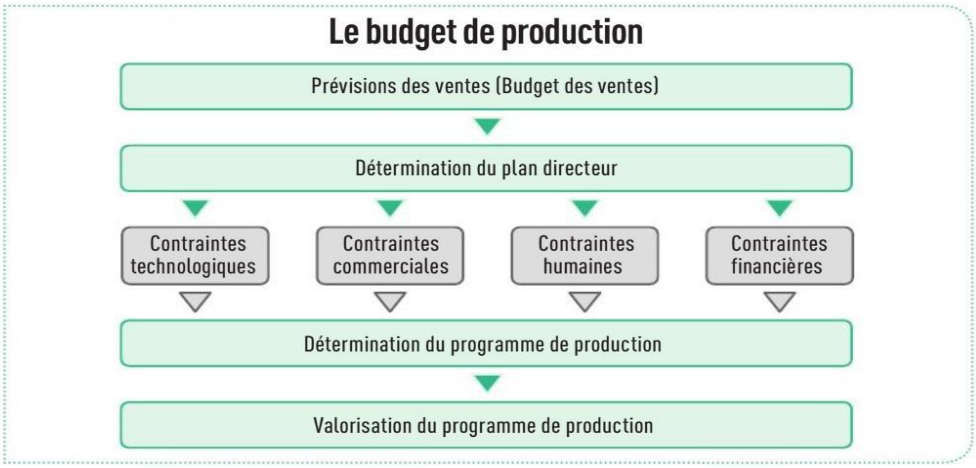
production (rechercher le programme de production optimale celui qui permet d'obtenir les coûts de production plus faibles et un profit le plus élevé possible). Ainsi, la détermination du programme de production repose sur les prévisions de programme des ventes et les prévisions d'activité ainsi que la politique de stockage.

La construction du budget de production permet :

- D'anticiper le volume total de production à produire sur la période (l'année en général) ;
- De lisser éventuellement la production afin d'optimiser les stocks en cas de variations saisonnières d'activités ;
- D'optimiser le processus production au sein de l'organisation.

Le schéma suivant résume les étapes de construction du budget de production à partir des prévisions de ventes, en tenant compte des principales contraintes :

Figure n° 08 : Le budget de production



Source : GÉRARDANNE Benoît, FARJAUDON Anne-Laure, MERLE Bénédicte, LEVANT Yves, **op.cit**., p85.

2.3. Budget des approvisionnements

Le budget des approvisionnements, ou le budget des achats, concerne la planification de quantités de matières à acquérir en fonction des besoins de consommation et des standards de production. Son élaboration repose sur une gestion optimale des stocks afin d'assurer un équilibre entre les commandes, les livraisons et les niveaux de stocks disponibles.
La budgétisation des approvisionnements s'effectue selon un calendrier précis (Généralement mensuel), permettant d'échelonner les prévisions d'achat en tenant compte des différentes étapes : commande, réceptions, consommation et stocks. [1]

2.4. Budget d'investissement [2]

[1] APPERCEL Romain, **Contrôle de gestion,** éditions Ellipses, 2022, section 1.15.3.8.
[2] GÉRARDANNE Benoît, FARJAUDON Anne-Laure, MERLE Bénédicte, LEVANT Yves, **op.cit**., p92.

Le budget d'investissement regroupe l'ensemble des engagements financiers d'une entreprise destinés à l'acquisition de biens matériels et non matériels dans le cycle d'exploitation dépasse une année, en lien avec la stratégie de l'entreprise, et tient compte des étapes clés comme l'engagement, la mise en service et le paiement.

2.5. Budget de trésorerie [1]

Le budget de trésorerie est un document prévisionnel qui permet d'anticiper et de gérer les flux de liquidités d'une entreprise sur une période donnée (un an). Il vise à assurer l'équilibre financier en identifiant mois par mois les excédents ou déficits de trésorerie. Pour ce faire, il recense mois par mois l'ensemble des encaissements et décaissements prévisionnels.

Ce budget retrace l'ensemble des flux liés aux opérations d'exploitation et d'investissement. Son élaboration repose sur une bonne connaissance des délais et des modalités de paiement associés aux différents produits et charges de l'entreprise (par exemple : délais de règlement des fournisseurs, conditions de paiement accordées aux clients, etc.).

2.6. Budget général [2]

Le budget général synthétise l'ensemble du système budgétaire mise en place par l'entreprise. Il permet :

- de vérifier sa cohérence et sa compatibilité avec le plan opérationnel (à moyen terme) de l'entreprise ;
- de contrôler le respect des grands équilibres financiers.

Le budget général est composé de deux éléments :

- **Le compte résultat prévisionnel**, qui rassemble les prévisions annuelles et mensuelles des charges et des produits ;
- **Le bilan prévisionnel**, qui permet de prévoir la structure financière future de l'entreprise. Il est établi annuellement, à la fin de l'année budgétaire. Il est construit à partir du bilan comptable d'ouverture de l'exercice et de l'ensemble des budgets prévisionnels.

Ces prévisions doivent être comparées aux réalisations réelles pour évaluer les écarts et adapter la gestion budgétaire.

4. Articulation des différents budgets

La mise en œuvre de la procédure budgétaire nécessite d'articuler l'ensemble des budgets correspondant à la coordination nécessaire entre les différents centres de responsabilité**.** Le budget directeur du processus budgétaire est le budget des ventes. Son élaboration va induire l'établissement des autres budgets.[3]

L'architecture des budgets suit un ordre logique précis. Le budget des ventes, élaboré en premier, sert de base pour la construction des autres budgets. A l'inverse, le budget de trésorerie, établi en dernier, assure la cohérence globale du système budgétaire. Enfin, le budget général, qui regroupe le bilan, le compte de résultat et le tableau de financement prévisionnel, constitue une

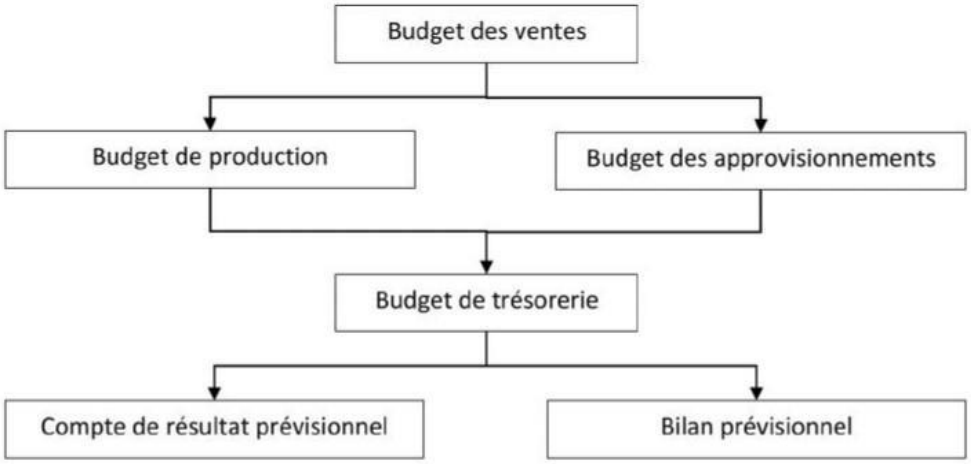
---

[1] GÉRARDANNE Benoît, FARJAUDON Anne-Laure, MERLE Bénédicte, LEVANT Yves, **op.cit**., p88.
[2] GRANDGUILLOT Béatrice, GRANDGUILLOT Francis, **L'essentiel de la gestion prévisionnelle,** Paris : Gualino éditeur, 2004, p116.
[3] AUGE Bernard; NARO Gerald, **op.cit**., p49.

synthèse permettant d'identifier d'éventuels déséquilibres et d'apporter les ajustements nécessaires.[1]

La hiérarchie des budgets ainsi que leurs interconnexions sont illustrées à l'aide du schéma suivant : (Voir figure n°09)

Figure n° 09 : Architecture et relation entre budgets



Source : CHARAF Karim, BESCOS Pierre-Laurent, **Initiation au contrôle de gestion : cours et exercices corrigés**, Paris : Eyrolles, 2018, p130.

4. Centres de responsabilité

Les centres de responsabilités jouent un rôle clé dans la gestion budgétaire, notamment en encourageant une amélioration continue des performances sur toute la période budgétaire, en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

Ils 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.[2]

4.1. Structure organisationnelle [3]

Une structure organisationnelle définit les chaînes de responsabilité au sein d'une entité. Selon leur stratégie, les entreprises adoptent différentes structures :

- **Par fonction**, comme l'entreprise Petroleum (prospection, raffinage, distribution.) ;
- **Par zone géographique**, comme l'entreprise Diageo (Amérique du Nord, Europe, international.) ;

[1] GRANDGUILLOT, GRANDGUILOT, **op.cit.**, p17.
[2] MONACO Laurence, BARATAY Christelle, **Contrôle de gestion** : **DCG 11,** Paris-La Défense : Gualino, 2024, p101.
[3] HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George, **op.cit.**, p215.

- **Par produit**, comme l'entreprise Norsk Hydro (produits agricoles, pétrole et gaz, métaux légers, pétrochimie.).

4.2. Typologie de centres de responsabilité

Chaque manager est responsable d'un centre de responsabilité, qui représente une division de l'organisation ayant un périmètre défini d'activités. Plus un manager occupe un poste élevé, plus son centre de responsabilité est large et plus il doit rendre des comptes. On distingue six types de centres de responsabilité.

4.2.1. Centre de coût

Le responsable gère uniquement les coûts liés à son activité (exemple : service de maintenance d'un hôtel). Ce type de centre se retrouve dans les services internes qui n'ont pas de chiffre d'affaires direct, mais dont la performance repose sur l'efficacité et le respect des budgets alloués.[1]

4.2.2. Centre de dépenses discrétionnaires

Les centres de dépenses discrétionnaires contrôlent uniquement les coûts, mais ces derniers ne dépendent pas directement du niveau d'activité de l'entreprise. Leur performance est plus difficile à évaluer en termes purement financiers (exemple : Département de recherche et développement, service de formation, relations publiques).[2]

4.2.3. Centre de chiffre d'affaires

Le responsable est chargé du développement et du suivi du chiffre d'affaires sans pouvoir directement influencer les coûts. La performance est évaluée sur la réalisation des objectifs de vente (exemple : service commercial d'un hôtel).[3]

4.2.4. Centre de profit

Le responsable supervise à la fois les coûts et le chiffre d'affaires. Ce qui lui permet d'influencer directement la rentabilité de son unité. Il dispose donc d'une certaine autonomie pour maximiser son profit (exemple : directeur d'hôtel).[4]

4.2.5. Centre d'investissement

Le responsable gère les investissements, le chiffre d'affaires et les coûts. Il a la capacité de prendre des décisions stratégiques sur l'acquisition ou la cession d'actifs (exemple : directeur régional).[5]

4.2.6. Centre d'actifs

---

[1] HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George, **op.cit**, p216.
[2] MARGOTTEAU Éric, BURLAUD Alain, **Contrôle de gestion : manuel + applications + corrigés, DCG 11,** Paris : Sup'Foucher, 2023, p141.
[3] HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George, **op.cit**., p216.
[4] **Ibid**., p216.
[5] **Ibid**., p216.

Les centres d'actifs vont plus loin que les centres d'investissement en intégrant la gestion des immobilisations et des capitaux investis. La rentabilité des investissements est un critère clé d'évaluation (exemple : Direction générale d'une entreprise, comité exécutif d'un grand groupe).[1]

[1] MARGOTTEAU, BURLAUD, **op.cit.**, p142.

Section 2 : La gestion budgétaire

Après avoir introduit les concepts généraux du budget et son rôle dans la gestion des organisations, cette deuxième section se concentre sur la manière dont ces principes sont concrètement appliqués à travers la gestion budgétaire. Cette section vise à explorer la gestion budgétaire en abordant plusieurs aspects essentiels : la définition de la gestion budgétaire, ses objectifs, la procédure budgétaire, l'analyse des écarts, les conditions de succès du contrôle budgétaire et le rôle du tableau de bord en tant qu'outil de pilotage.

1. Définition de la gestion budgétaire

On peut citer divers définitions données par de multiples auteurs :

- D'après **COURBON Jean-Claude & MODOUX Gérard** : « Sur le plan pratique, la gestion budgétaire est considérée comme un ensemble de techniques et de procédures de l'administration des entreprises ; elle constitue l'une des formes d'application de la gestion prévisionnelle. A ce titre, elle est sans doute la méthode la plus connue et la plus largement employée pour permettre la mesure des performances ; mais elle est aussi la technique qui s'avère la plus complète en assurant le contrôle de la gestion sous presque toutes ses formes et à tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise.»[1]

- Selon **MEYER Jean** : « la gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, fonction des conditions intérieures et extérieures à l'entreprise. A partir de ces prévisions, les responsables de l'entreprise reçoivent après accord, des attributions -programme et moyens- pour une durée limitée- en valeur. Un rapprochement a lieu régulièrement entre ces budgets et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent. L'explication et l'exploitation de ces écarts constituent le contrôle.»[2]

- selon **DEPALLENS G.** : « La gestion budgétaire est une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables »[3]

Donc la gestion budgétaire peut être définie comme un outil de pilotage qui permet à l'entreprise d'organiser, de planifier et contrôler ses ressources à travers l'élaboration de budgets. Elle consiste à établir des prévisions et allouer les moyens nécessaires aux différentes fonctions de l'entreprise. Un suivi régulier permet ensuite de comparer les prévisions aux résultats réels, d'identifier les écarts et d'apporter les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

---

[1] COURBON Jean-Claude, MODOUX Gérard, **Gestion budgétaire et micro-informatique, Méthode plus programmes**, Paris : Masson, 1985, p05.
[2] MEYER Jean, **Gestion budgétaire**, 9e éd. actualisée, Paris : Dunod, 1984, p18.
[3] BELGHAOUTI Nacera, **Polycopies de Cours : Gestion Budgétaire,** Oran : École Supérieure de Commerce, s.n. 2020-2021, p05.

2. Les objectifs de gestion budgétaire [1]

La gestion budgétaire joue un rôle important dans la performance d'une entreprise. Elle repose sur plusieurs objectifs fondamentaux qui permettent d'anticiper, de structurer et d'optimiser l'allocation des ressources. Parmi ces objectifs, on peut citer :

- **Planification et anticipation :** prévoir les charges, les produits et les résultats afin de mieux piloter l'activité de l'entreprise.
- **Optimisation de la performance :** analyser la structure des coûts (fixes et variables) pour améliorer la rentabilité et l'efficacité des ressources.
- **Appui à la prise de décision :** Utiliser les simulations budgétaires pour tester différentes hypothèses et orienter les choix stratégiques.
- **Coordination et alignement des objectifs :** Assurer la cohérence entre les différents services et fonctions de l'entreprise pour atteindre les objectifs globaux.
- **Contrôle et suivi** : Comparer les réalisations aux prévisions pour identifier les écarts et mettre en place des actions correctives.
- **Gestion des risques :** Intégrer la gestion des incertitudes dans le processus budgétaire afin de mieux anticiper les imprévus.
- **Simulation et motivation** : Encourager la participation des employés en les impliquant dans l'élaboration du budget pour renforcer l'engagement et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise.
- **Facilitation du dialogue social :** Utiliser le budget comme un outil de concertation pour prévenir et gérer les conflits internes.

3. La procédure budgétaire : un cycle complet

La gestion budgétaire est plus que nécessaire pour une entreprise qui évolue dans un contexte concurrentiel. En effet, nous avons vu que pour élaborer les budgets, diverses techniques statistiques et mathématiques sont nécessaires pour une meilleure précision. Tout ce travail de précision peut atténuer les risques pour l'entreprise en évitant le gaspillage de ressources, en lui donnant une idée sur les rentrées d'argent potentielles et une meilleure organisation. En ce sens, la procédure budgétaire permet aux différents responsables de l'entreprise de prendre les décisions à temps et minimise les risques d'erreurs.

3.1. Calendrier type du cycle budgétaire annuel [2]

Le processus budgétaire s'organise autour d'un rythme annuel précis, adaptable selon les contraintes de l'entreprise, structuré en six étapes clés :

- **Septembre :** Note d'orientation stratégique ;
- **Octobre :** Élaboration des pré-budgets ;
- **Novembre :** Navette budgétaire (négociations) ;
- **Décembre :** Validation du budget définitif ;
- **1er janvier :** Lancement de l'exécution ;

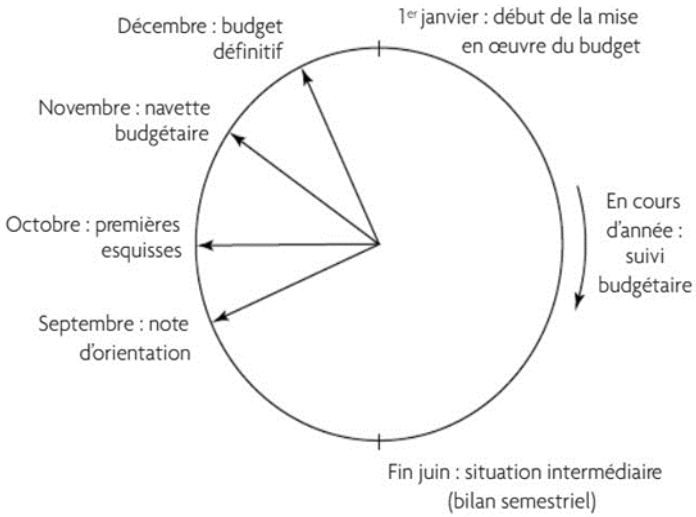
[1] LECLERE, **op.cit**., p10.
[2] Ibid., p22.

❖ **Juin :** Bilan semestriel (contrôle).

Cette dynamique cyclique se représente schématiquement (voir figure n°10).

La figure n°10 ci-après exprime sous la forme d'une « roue du temps » l'enchaînement des différentes opérations formant le « scénario type » de la procédure budgétaire, pour une entreprise ayant l'année civile pour exercice comptable et budgétaire. Ce schéma n'a évidemment rien de normatif, et les choses peuvent se présenter de façon différente dans certaines entreprises.

Figure n° 10 : Le cycle budgétaire



Source : LECLERE, **op.cit**., p22.

Ce cycle structure l'ensemble des phases décrites ci-dessous.

3.2. Les phases du cycle budgétaire

3.2.1. La planification budgétaire [1]

Cette étape est un processus structuré qui consiste à planifier et élaborer les budgets au sein d'une organisation, elle permet d'assurer une allocation efficace des ressources en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation.

Elle s'effectue en plusieurs étapes successives, chacune jouant un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un budget cohérent et réaliste.

3.2.1.1.Définition des orientations stratégiques et objectives

La direction générale établit les grandes lignes et les objectifs pour l'année à venir. Elle communique aux responsables des centres les principales données, notamment les prévisions économiques et les contraintes à prendre en compte (prix de vente, volume de production, politique salariale, ….etc.). Cette étape sert de cadre pour guider l'ensemble du processus budgétaire.

[1] RAGAIGNE Aurélien, TAHAR Caroline, **Le contrôle de gestion**, Issy-les-Moulineaux : Gualino, 2019, p51-52.

Dans ce cadre, la lettre de cadrage constitue un document essentiel. Ce document, souvent utilisé dans les grandes organisations, sert de guide pour l'élaboration des propositions budgétaires. Il précise le contexte global (par exemple, développement d'une nouvelle activité ou maintien des opérations existantes), les priorités stratégiques (réduction des coûts, amélioration de la productivité, croissance commerciale…), ainsi que les efforts attendus sur des points précis comme la qualité, la satisfaction client ou la gestion des ressources.
La lettre de cadrage peut d'ailleurs faire l'objet d'une réunion de lancement du processus budgétaire au cours de laquelle direction et contrôle de gestion précisent les grandes orientations retenues et la répartition des tâches entre les responsables budgétaires.[1]

3.2.1.2. Elaboration des prévisions budgétaires

Chaque responsable de centre élabora un projet de budget (ou pré budget) en intégrant les directives de la direction ainsi que les contraintes spécifiques à son activité. Cette phase permet d'identifier les ressources nécessaires (humaines, financières et matérielles) et de définir les plans d'actions pour atteindre les objectifs fixés.

3.2.1.3. Consolidation et analyse des budgets

L'ensemble des projets budgétaires est regroupé pour obtenir une vision globale de la situation financière de l'entreprise. Cette consolidation met en évidence d'éventuelles incohérences ou contraintes, telles que des problèmes de trésorerie ou déséquilibres entre les différentes unités.

3.2.1.4. Négociation et ajustement budgétaire

A partir de l'analyse réalisée, la direction échange avec les responsables des centres pour apporter les ajustements nécessaires. Des arbitrages sont effectués jusqu'à l'obtention d'un budget cohérent et réaliste, répondant aux objectifs globaux de l'entreprise.

3.2.1.5. Validation et communication du budget final

Une fois finalisé, le budget est validé par la direction et communiqué aux différentes parties prenantes internes. Il peut également être partagé avec des partenaires financiers sous forme d'indicateurs clés (rentabilité prévisionnelle, capacité d'autofinancement, etc…).

Afin de s'adapter aux évolutions économiques et aux écarts constatés, le budget peut faire l'objet de révisions périodiques. Cette phase de reprévision, aussi appelée "atterrissage budgétaire", permet d'ajuster les prévisions en intégrant les nouvelles données disponibles. Dans ce cadre, le contrôleur de gestion joue un rôle clé aux côtés de la Direction générale pour définir les objectifs. Il pilote l'élaboration des budgets et coordonne les équipes impliquées à chaque étape du processus.

3.2.2. L'exécution du budget

La deuxième étape de cycle de gestion budgétaire est l'exécution budgétaire. Cette phase consiste à mettre en œuvre les budgets définis lors de la phase de planification. Pour ce faire, il est

[1] DJERBI Zouhair, DURAND Xavier, KUSZLA Catherine, **Contrôle de gestion**, Paris, Dunod, 2022, p148.

nécessaire de mobiliser les ressources humaines, financières et matérielles requises afin d'atteindre les objectifs fixés dans les différents budgets.[1]

3.2.3. Suivi et contrôle budgétaire

La gestion budgétaire trouve tout son sens lorsqu'elle s'achève par le contrôle budgétaire. Dans ce cadre, plusieurs auteurs ont proposé des définitions variées du contrôle budgétaire :

.

- D'après **JONIO F** et **PLAINDOUX G** « le contrôle budgétaire est la surveillance de la gestion de l'entreprise par la comparaison systématique de l'ensemble des prévisions établies pour chacun des budgets fonctionnels et les données correspondantes enregistrées pendant la même période par la comptabilité.»[2]
- Pour **MEYER Jean** : « le contrôle est les écarts obtenus entre l'objectif et la réalisation, explication et exploitation de ces écarts.»[3]

En résumé, le contrôle budgétaire peut être défini comme un processus de surveillance et d'évaluation de la gestion de l'entreprise, basé sur la comparaison systématique entre ce qui a été préétabli et ce qui a été réalisé (les résultats réels enregistrés). Il permet d'identifier les écarts qui nécessitent des corrections, d'en analyser les causes et les exploiter pour améliorer la performance et l'efficacité de l'entreprise.

4. L'analyse des écarts

L'analyse des écarts budgétaires est une approche systématique permettant de comprendre la différence entre les prévisions financières (le budget) et ce qui a été réellement dépensé ou gagné. Il s'agit essentiellement d'une comparaison entre deux séries de chiffres : le montant budgété et le montant réel, aussi à comprendre les causes, à attribuer les responsabilités et à proposer des actions correctives pour optimiser la gestion financière.

4.1. Budget statistique, flexible et réalisé [4]

Budget statistique : est le budget initialement réalisé à partir de prévisions et d'une fiche de coût préétabli ou standard. Cette fiche présente la composition du coût d'une unité produite et vendue à partir de données standard.

Budget flexible : une fois la période relative aux prévisions passée, il est possible d'établir un budget flexible à partir des ventes réelles et des données standards relatives aux prix et aux coûts. L'unique différence entre le budget statique et le budget flexible est liée au volume des ventes. Dans le premier, on prend en compte le volume prévu, dans le second on intègre le volume réel des ventes. Tout le reste est inchangé. L'intérêt de ce budget est qu'il va permettre le calcul des écarts.

Budget réalisé : représente les résultats effectifs observés à la fin de la période.

Cette distinction permet d'évaluer plus justement la performance en neutralisant l'effet du volume d'activité.

---

[1] MEZAOUROU Chahira, OUADI Feriel, **Contribution de la cartographie des risques opérationnels dans l'amélioration du processus budgétaire, mémoire de master en sciences de gestion**, école supérieure de commerce : Tipaza, 2023, p12.

[2] JONIO Fernand, PLAINDOUX Gilbert, **op.cit**., p14.

[3] Meyer, **op.cit**., p22.

[4] RAGAIGNE Aurélien, TAHAR Caroline, **op.cit**., p57-59.

4.2. Calcule des écarts

Cette étape consiste à mesurer les différences entre les prévisions budgétaires et les résultats réels, elle repose sur l'application des formules spécifiques comme :[1]

Ecart = Valeur réelle (constatée) – Valeur prévue (budgétée)

Il y'a deux principaux types des écarts sont distingués :[2]

- **Écarts favorables (F) :** un écart favorable se produit lorsqu' une organisation obtient des résultats réels qui dépassent ses prévisions budgétaires d'une manière qui profite à l'organisation. (écart positif)
- **Écarts défavorables (D) :** À l'inverse, un écart défavorable se produit lorsque les résultats réels ne sont pas à la hauteur des attentes budgétaires c'est-à-dire lorsque les prévisions budgétaires dépassent les résultats réels. (écart négatif)

4.3. Décomposition des écarts

L'analyse des écarts vise à mesurer l'impact des variations sur le résultat. Elle se décline en plusieurs axes principaux :

Les écarts sur charges directes [3]

Les écarts sur charges directes correspondent à la différence entre le coût réel des facteurs de production (tels que les matières premières ou la main-d'œuvre) et le coût budgété (prévisionnel) pour ces mêmes facteurs. Ces écarts peuvent être analysés pour comprendre les causes des variations et leur impact sur la performance de l'entreprise. Ces écarts se divisent en deux sous-écarts :

- **Écart sur coût** : Il mesure la différence entre le coût réel d'un facteur de production et le coût budgété pour ce même facteur, en tenant compte de la quantité réellement utilisée.
- **Écart sur quantité consommée :** Il analyse l'impact de la variation de la quantité réellement consommée par rapport à celle prévue dans le budget.

4.3.1. Les écarts sur charges indirectes [4]

Les écarts sur charges indirectes permettent d'analyser la différence entre ce qui était prévu et ce qui a réellement été dépensé pour des coûts qui ne sont pas directement liés à la production. Contrairement aux charges directes, ces coûts comprennent aussi une part fixe, ce qui rend leur analyse un peu plus spécifique. On les mesure généralement à partir de l'activité réelle, aussi appelée unité d'œuvre.

Ces écarts répartissent en plusieurs sous-catégories :

- **L'écart sur budget flexible** permet de comparer les charges réellement constatées aux charges prévues, mais ajustées selon le niveau réel d'activité.

---

[1] LABARBE Emmanuel, **Contrôle de gestion**, Paris : Ellipses, 2020, p217.
[2] SELMER Caroline, **op.cit.**, p199.
[3] RAGAIGNE Aurélien, TAHAR Caroline, **op.cit.**, p60.
[4] Ibid., p61.

- **L'écart sur volume des ventes** mesure l'effet des changements dans les volumes vendus sur les charges indirectes prévues.
- **L'écart sur absorption des charges fixes** permet de savoir si les charges fixes ont été bien réparties.

4.3.2. Les écarts sur chiffre d'affaires [1]

L'écart sur chiffre d'affaires est égal à la différence entre les ventes réelles et les ventes budgétées (prévisionnelles) de l'entreprise. Il se décompose en deux sous écarts, l'écart sur prix de vente et l'écart sur volume (ou quantité). Lorsque l'entreprise étudiée vend plusieurs produits, l'écart sur volume, se décompose également en écart sur volume global et en écart sur composition des ventes (ou mix).

4.3.3. Les écarts sur marge [2]

L'analyse des écarts sur chiffre d'affaires est insuffisante pour une analyse commerciale, C'est pourquoi il est essentiel de s'intéresser également aux écarts sur marge, qui intègrent la dimension des coûts. Ces écarts permettent de savoir si les ventes ont réellement été profitables pour l'entreprise. Pour cela, on compare la marge réelle (le prix de vente réel moins le coût standard) avec la marge budgétée.
La décomposition de l'écart sur marge reprend la même structure que celle de l'écart sur chiffre d'affaires (écart sur marge unitaire, écart sur volume, écart sur composition des ventes (ou mix produit) et écart sur volume global).

4.4. Interprétation des écarts

Une fois les écarts calculés, il est important d'en analyser les causes. Cette phase vise à comprendre pourquoi ces écarts se sont produits en examinant différents facteurs : variation de chiffre d'affaires, coûts de production, ou impact de facteurs externes.
Pour plus de clarté, l'interprétation des principaux écarts peut être synthétisée dans les tableaux suivants :

Tableau n°03 : Interprétation des écarts sur charges directes

L'écart sur volume des ventes	met en évidence l'incidence financière d'une erreur de prévision concernant la quantité vendue
L'écart sur budget flexible	est composite et son interprétation nécessite une décomposition
L'écart sur coût	mesure l'impact financier de la variation du coût unitaire du facteur de production
L'écart sur quantité	mesure l'impact financier de la variation du rendement du facteur de production (coût en cas de consommation de facteur supérieure à ce qui était prévu pour une unité produite, économie dans le cas contraire)

Source : RAGAIGNE Aurélien Ragaigne, TAHAR Caroline, **op.cit.**, p60.

[1] RAGAIGNE Aurélien, TAHAR Caroline, **op.cit**, p63.
[2] **Ibid.**, p66.

Tableau n°04 : Interprétation des écarts sur charges indirectes

L'écart sur volume des ventes	met en évidence l'incidence financière d'une erreur de prévision concernant la quantité vendue
L'écart sur budget flexible (ou écart économique)	est composite et son interprétation nécessite une décomposition
L'écart sur budget	mesure l'impact financier de la variation du coût unitaire variable (et éventuellement des charges fixes totales).
L'écart sur absorption des charges fixes	mesure l'impact financier de la sur ou de la sous-activité sur la répartition des charges fixes
L'écart sur rendement	mesure l'impact financier de la variation du rendement du centre d'analyse, de sa productivité

Source : Aurélien Ragaigne et Caroline Tahar, op.cit., p62.

Tableau n° 05 : Interprétation des écarts sur chiffres d'affaire et marges

L'écart sur prix	mesure l'impact financier d'une variation de prix sur le résultat
L'écart sur volume	met en évidence l'impact financier d'une erreur de prévision concernant la quantité vendue, doit être décomposé s'il y a plusieurs produits vendus
L'écart sur composition des ventes	mesure l'impact financier sur le résultat d'une modification de la composition des ventes
L'écart sur volume global	mesure l'impact financier sur le résultat de la modification du volume des ventes, sans tenir compte de la composition des ventes

Source : Aurélien Ragaigne et Caroline Tahar, op.cit., p64.

4.5. Mise en place d'actions correctives

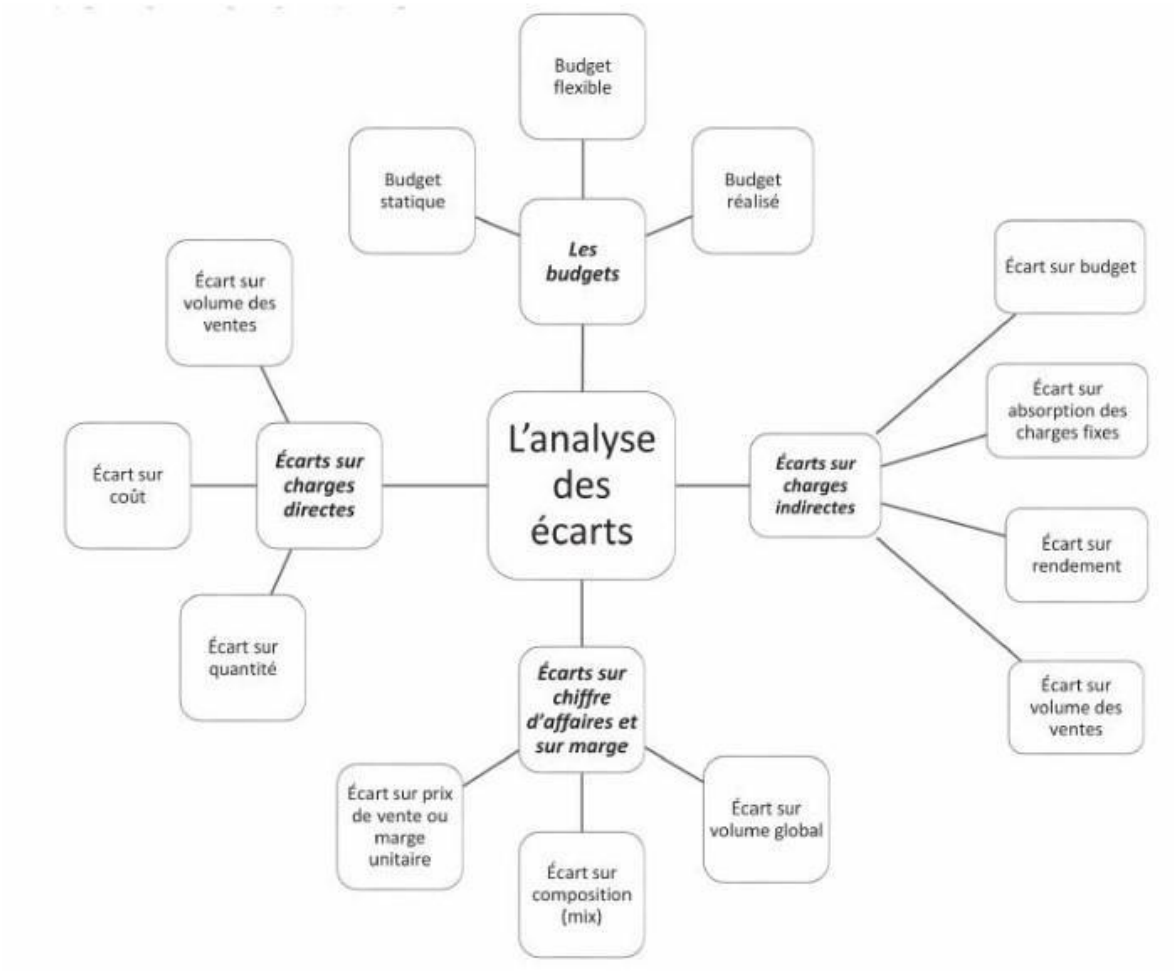
D'après **SELMER Caroline :** « Une action correctrice est une " action de rattrapage" (ou ajustement) destinée à replacer l'unité pilotée par le responsable sur la bonne trajectoire menant aux objectifs budgétés.»[1]

L'objectif final de l'analyse des écarts est de proposer des mesures correctives adaptées pour améliorer la performance et éviter les écarts défavorables à venir. Selon la nature des écarts identifiés, ces actions peuvent inclure des ajustements budgétaires. Les décisions concernant les actions correctives seront prises par les responsables opérationnels et la direction générale, le contrôleur de gestion interviendra en tant que force de proposition.

Pour clôturer cette partie, le schéma ci-après propose une vue d'ensemble structurée des différentes étapes et types d'écarts analysés.

[1] SELMER Caroline, **Construire et défendre son budget Outils : méthodes et comportements,** Paris (5 Rue Laromiguière 75005) : Dunod, 2014, p244.

Figure n° 11 : Schéma global d'analyse des écarts



Source : RAGAIGNE Aurélien Ragaigne, TAHAR Caroline, **op**.**cit**., p68.

5. Conditions de succès du contrôle budgétaire[1]

Pour être efficace, un contrôle budgétaire doit répondre à plusieurs critères essentiels :

- **Régularité :** Il doit être effectué de manière régulière, en suivant un calendrier précis, afin d'assurer une surveillance continue de l'exécution budgétaire.
- **Constante :** Le contrôle budgétaire ne doit pas être un acte ponctuel, mais un processus continu tout au long de l'année.
- **Automatisée :** L'utilisation d'outils automatisés et de logiciels de gestion permet d'optimiser le contrôle budgétaire, en réduisant les erreurs humaines et en facilitant l'analyse des données.
- **Partagée :** Le contrôle budgétaire doit être transparent et partagé avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, afin d'assurer une coordination optimale entre les départements.

[1] MAURIN Pierre, **Contrôle de gestion facile ! Guide à l'usage des PME,** La Plaine-Saint-Denis : AFNOR éd, 2008, p35.

6. Tableau de bord : outil de pilotage budgétaire

Comme le définit **Germain**, un tableau de bord est «un ensemble d'indicateurs choisis et conçus pour permettre au manager d'être informé de la performance passée et présente des activités qui entrent dans son champ de responsabilité, et des événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur»[1]

D'après **Béatrice Grandguillot et Francis Grandguillot,** Le tableau de bord est un outil du contrôle budgétaire, récapitulant sous forme de tableaux des indicateurs de pilotage significatifs d'ordre technique, commercial ou financier que le responsable concerné doit surveiller en permanence pour réagir au plus vite en cas de dérive par rapport aux objectifs fixés.

A la lumières de ces définitions, il apparait que le tableau de bord budgétaire remplit plusieurs rôles clés dans le pilotage de la performance financière de l'entreprise, sont les suivants : [2]

- **Suivi de l'exécution budgétaire en temps réel**
  L'un des principaux apports du tableau de bord est la possibilité de comparer les dépenses et recettes réelles aux prévisions budgétaires initiales. Ce suivi en temps réel permet de détecter rapidement les écarts et d'agir efficacement avant que des dérives ne deviennent critiques.
- **Identification des écarts budgétaires**
  Grâce à des indicateurs clairs et précis, le tableau de bord met en évidence les écarts favorables (économies, surplus de recettes) ou défavorables (dépassements de coûts, recettes insuffisantes). Cette visibilité immédiate est essentielle pour maintenir l'équilibre budgétaire.
- **Analyse des causes des écarts**
  Le tableau de bord ne se limite pas à constater les écarts : il permet également d'en analyser les causes. En affichant des indicateurs pertinents, il aide à comprendre les origines des écarts, qu'il s'agisse de hausses de coûts, de baisses de performance ou d'événements imprévus.
- **Aide à la prise de décision**
  Grâce à des indicateurs clairs et synthétiques, il soutient les managers dans leurs choix d'ajustement ou de réorientation budgétaire**.**

---

[1] TUO, Katiénéfoa Seydou, **« Pratiques de tableaux de bord dans les PME : une étude des caractéristiques et raisons d'utilisation en Côte d'Ivoire »**, European Scientific Journal, vol. 16, no. 13, mai 2020, p114.
[2] GRANDGUILLOT Béatrice, GRANDGUILLOT Francis, **L'essentiel du contrôle de gestion**, 10e éd, Les carrés (Issy-les-Moulineaux : Gualino-Lextenso éditions), 2018, p83.

Section 03 : La gestion proactive liée aux risques budgétaires

L'adoption d'une gestion des risques au sein du processus budgétaire s'impose comme un impératif stratégique pour assurer la stabilité financière et atteindre les objectifs de performance. Elle devient ainsi une composante essentielle du pilotage des organisations.

Cette section commence par définir la notion de risque budgétaire et en présenter les principales catégories. Elle met ensuite en évidence les limites des approches traditionnelles face à l'incertitude, puis propose un aperçu des outils permettant d'intégrer efficacement les risques dans la planification budgétaire. Enfin, elle souligne l'importance d'une gouvernance orientée vers le risque, condition essentielle pour renforcer la réactivité et la fiabilité des décisions.

1. Définition du risque budgétaire

La compréhension des risques budgétaires constitue une première étape indispensable à leur intégration.

Le risque budgétaire est l'incapacité éventuelle du gouvernement à réaliser les principaux objectifs de sa politique budgétaire Plus précisément, le risque budgétaire désigne l'écart significatif éventuel entre les prévisions de performance et les réalisations budgétaires réelles ». Ce risque « peut émaner d'un engagement implicite ou explicite, direct ou inconditionnel ».[1]

En résumé, le risque budgétaire correspond aux incertitudes qui peuvent faire dévier un budget de ses prévisions initiales. Autrement dit, c'est la possibilité que les recettes ou les dépenses ne se déroulent pas comme prévu, ce qui peut compromettre l'atteinte des objectifs fixés par une organisation ou un gouvernement. Ces écarts peuvent être causés par des événements économiques imprévus, des erreurs d'estimation, des changements politiques ou encore des engagements financiers mal maîtrisés.

2. Typologie des risques impactant le processus budgétaire

Une bonne gestion budgétaire impose de catégoriser les risques auxquels les finances publiques sont exposées. Cette typologie permet de mieux orienter les stratégies de prévention et de traitement. Les risques budgétaires peuvent être classés en plusieurs grandes familles.

2.1. Les risques macroéconomiques

Ils découlent de la volatilité des agrégats économiques comme la croissance du PIB, l'inflation, les taux d'intérêt ou les taux de change. Ces risques influencent directement les recettes fiscales, les transferts sociaux ou encore la charge de la dette. Une enquête du FMI menée entre 1990 et 2014 auprès de 80 pays indique que les chocs macroéconomiques figurent parmi les principales sources de risques budgétaires réalisés.[2]

2.2. Les risques opérationnels

Ils résultent de défaillances internes au sein des administrations publiques : erreurs humaines, mauvaise planification, systèmes d'information déficients ou encore retards dans l'exécution des dépenses. Bien qu'ils soient parfois considérés comme mineurs, leur accumulation peut perturber gravement la mise en œuvre du budget.[3]

---

[1] TEBBA, Abdelhamid, « La gestion des risques budgétaires en période de crise : les bonnes pratiques et l'expérience du Maroc durant la crise sanitaire du COVID-19 », Revue Française d'Économie et de Gestion, vol. 4, no 5 (2023), p 552.

[2] Ibid., p 554.

[3] https://budgetbenin.bj/wp-content/uploads/2023/10/Document-d-analyse-des-risques-budgetaires-1.pdf, consulté le 28/03/2025 **à 00:05.**

2.3.Les risques juridiques et réglementaires

Ils apparaissent lorsque des décisions judiciaires imprévues ou des changements dans la législation impactent les finances publiques, par exemple à travers des indemnisations ou des réformes non budgétisées Ces cas ont été relevés comme facteurs récurrents de dérive budgétaire dans plusieurs contextes étudiés par le FMI.[1]

2.4. Les risques environnementaux et sanitaires

Ce sont des événements tels que les catastrophes naturelles, les pandémies ou les sécheresses prolongées. Ces risques, de plus en plus fréquents, engendrent des dépenses imprévues et peuvent fragiliser les ressources budgétaires locales L'exemple de la COVID-19 a mis en évidence leur ampleur potentielle.

2.5. Les risques liés aux engagements[2]

On distingue ici les engagements explicites (contractuels) et implicites (moraux ou politiques), et selon leur conditionnalité, directs ou conditionnels :

- **Les engagements explicites directs :** Regroupent des obligations légales comme la dette publique ou les pensions de retraite.
- **Les engagements explicites conditionnels :** Concernent par exemple les garanties publiques accordées aux banques ou entreprises.
- **Les engagements implicites directs :** Incluent des dépenses attendues sans obligation formelle, comme certaines subventions structurelles.
- **Les engagements implicites conditionnels :** regroupent les soutiens exceptionnels en cas de crise (catastrophes naturelles, …..).

Ce cadre est illustré dans le tableau n°06 de Brixi et Polackova (1998), qui présente une classification des risques budgétaires fondée à la fois sur la nature des engagements de l'État (explicites ou implicites) et sur leur conditionnalité (directs ou conditionnels).

[1] TEBBA, Abdelhamid, **op.cit**., p 554.
[2] **Ibid**., p 555.

Tableau n° 06 : Sources de risques budgétaires

Engagements de l'État	Directs (*Engagement prévu*)	Conditionnels (*Engagement si un évènement se produit*)
Explicites (*Engagement contractuel*)	• Dettes publiques (intérieures et extérieures) ; • Dépenses budgétaires ; • Dépenses budgétaires durables ayant force de loi (salaires, pensions des fonctionnaires).	• Dettes publiques garanties ; • Dispositifs de garantie pour divers emprunts (prêts hypothécaires, prêts-étudiants, prêts à l'agriculture, prêts aux petites entreprises) ; • Garanties publiques pour le commerce et le taux de change et pour l'investissement privé ; • Assurance publique (garantie des dépôts, assurance récolte, assurance contre les inondations, etc.)
Implicites (*Engagement moral*)	• Coûts récurrents induits par les investissements publics ; • Financement des dépenses de pension, non prévu par voie contractuelle • Financement des régimes de sécurités sociales, non prévu par voie contractuelle ; • Dépenses futures au profit du secteur de la santé, non prévues par voie contractuelle.	• Défaut d'entités publiques ou privés à payer des dettes ou obligations non garanties ; • Apurement du passif d'entités devant être privatisées ; • Faillites bancaires (appui au-delà de la garantie publiques) • Faillite d'une caisse de pension, d'un fonds pour l'emploi ou d'un régime de sécurité social non garantis ; • Défaut de la Banque Centrale face à ses obligations ; • Appuis financiers suite à un renversement des flux de capitaux privés ; • Assistance financière pour la protection de l'environnement, en cas de catastrophes naturelles, ou au profit de la force militaire.

Source: TEBBA, Abdelhamid, op.cit, p 553.

3. Les limites des approches budgétaires traditionnelles face à l'incertitude

Les systèmes budgétaires traditionnels reposent sur une logique de prévision linéaire, appuyée sur des hypothèses macroéconomiques considérées comme stables. Or, les crises récentes – en particulier la crise sanitaire liée à la COVID-19 – ont révélé les limites et la fragilité de ces modèles. Les finances publiques ont subi une forte pression pendant la crise du COVID-19, d'une part en raison de l'augmentation des dépenses nécessaires pour sauver les vies humaines et limiter la propagation de la pandémie, et d'autre part, en raison de l'arrêt de l'activité économique. Cette situation a provoqué une montée rapide de l'endettement public, remettant en question la soutenabilité budgétaire.[1]

L'analyse met en lumière le fait que les approches budgétaires classiques négligent bien souvent les aléas, qu'ils soient externes ou internes, susceptibles de perturber l'exécution du budget. En

[1] TEBBA Abdelhamid, **op.cit**., p550.

l'absence de dispositifs de réponse adaptés, le budget devient rigide, perd en réactivité et ne reflète plus fidèlement les dynamiques changeantes des finances publiques.

4. Les méthodes et outils d'intégration des risques dans le processus budgétaire

L'intégration des risques dans la planification budgétaire repose sur plusieurs étapes fondamentales, reconnues dans la littérature spécialisée : Identification, l'évaluation, la communication, et le traitement des risques. Cette structuration permet une approche progressive, transparente et cohérente.

4.1. Identification des risques : cartographie et matrices de criticité

L'identification des risques repose sur une démarche structurée visant à repérer les événements susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs budgétaires. Elle s'appuie principalement sur la cartographie des risques, qui permet de visualiser ces menaces en évaluant leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel. Cette analyse est souvent complétée par des outils comme la méthode AMDEC ou les matrices de criticité, qui facilitent la hiérarchisation des risques et la définition des priorités d'action. Utilisés notamment dans les institutions publiques, ces dispositifs permettent d'anticiper les zones de vulnérabilité et d'intégrer les risques dans une logique proactive de gestion budgétaire.[1]

4.2. Évaluation des risques : scénarios prospectifs et analyse de sensibilité

L'évaluation des risques repose sur l'utilisation de scénarios prospectifs et d'analyses de sensibilité afin d'intégrer l'incertitude dans la planification budgétaire. Cette méthode consiste à modéliser divers contextes macroéconomiques, tels qu'une croissance ralentie, une crise énergétique ou une instabilité monétaire, pour en estimer les effets sur les équilibres budgétaires. Cette approche permet de mieux appréhender les impacts non linéaires et de renforcer la capacité d'adaptation des finances publiques face aux chocs. En complément de la cartographie des risques, ces outils quantitatifs contribuent à affiner les prévisions et à consolider leur crédibilité. [2]

4.3. Communication des risques budgétaires

La communication des risques budgétaires joue un rôle clé dans la gouvernance publique en favorisant la transparence et la responsabilisation des décideurs. En partageant de manière claire les incertitudes et les vulnérabilités budgétaires, les gouvernements renforcent la reddition des comptes et encouragent une gestion proactive des aléas. Cette démarche permet non seulement d'anticiper les ajustements nécessaires dans les politiques publiques, mais aussi d'améliorer la qualité des décisions prises. Des pays comme le Royaume-Uni ou les Pays-Bas illustrent cette bonne pratique en publiant régulièrement des rapports détaillés sur les risques budgétaires, impliquant ainsi les parties prenantes dans une dynamique de gestion partagée.[3]

4.4.Traitement et atténuation des risques : provisions, assurances, plafonds

---

[1] https://budgetbenin.bj/wp-content/uploads/2023/10/Document-d-analyse-des-risques-budgetaires-1.pdf, consulté le 28/03/2025 **à 00:05.**

[2] BALIBEK Emre, SAYEGH Amanda, SAXENA Sandeep, STONE Michelle, WENDLING Claude, **Gérer les risques budgétaires en période de tensions sur les finances publiques,** Série spéciale sur les mesures budgétaires face à la COVID-19, Département des finances publiques, Fonds monétaire international, 2020, p 4-5.

[3] TEBBA, Abdelhamid, **op.cit**., p 556.

Le traitement et l'atténuation des risques reposent sur l'utilisation d'outils concrets visant à limiter l'exposition aux aléas identifiés. Parmi ces instruments figurent la fixation de plafonds budgétaires, la constitution de provisions pour risques et charges, la mise en place de mécanismes d'assurance publique, ainsi que le transfert de certains risques vers le secteur privé. La fixation des plafonds budgétaires, la régulation, les mécanismes d'assurance et de transfert des risques, et les provisions budgétaires constituent des leviers essentiels de prévention. Toutefois, leur efficacité dépend fortement du cadre juridique en place et de la capacité des institutions à assurer un suivi rigoureux.[1]

5. Une gouvernance budgétaire orientée vers le risque

Une gouvernance budgétaire orientée vers le risque repose sur un cadre institutionnel structuré, capable de prévenir, gérer et atténuer les aléas susceptibles d'affecter l'action publique. Elle implique une répartition claire des responsabilités, un pilotage rigoureux et l'instauration d'une culture du risque au sein des administrations. La mise en place de comités de gestion des risques, le suivi des plans d'actions correctives et le recours aux audits de performance renforcent la résilience des institutions. Cela suppose également la désignation d'acteurs référents dans chaque ministère, une coordination interinstitutionnelle active, et l'intégration systématique de l'analyse des risques dans tous les projets à portée budgétaire. L'adoption des bonnes pratiques internationales, telles que les revues régulières des expositions, la formation continue des gestionnaires et l'évaluation ex ante des politiques publiques, est essentielle.[2]

Enfin, l'utilisation d'outils numériques performants pour le suivi en temps réel des signaux d'alerte permet de renforcer la réactivité de l'État et d'améliorer la qualité de la dépense publique.

[1] TEBBA, Abdelhamid, **op.cit**., p 556.
[2] **Ibid**., p 553.

Conclusion

Ce chapitre nous permet de comprendre en détail le fonctionnement du processus budgétaire au sein d'une organisation. Il met en lumière les différentes étapes qui le composent, ainsi que les risques potentiels qui peuvent survenir à chaque phase.

À travers cette analyse, il devient possible d'identifier les failles susceptibles d'impacter la fiabilité budgétaire, tout en proposant une classification des risques selon leur origine. Ce travail constitue une base essentielle pour la mise en place de mécanismes de contrôle et de prévention adaptés

En synthèse, ce chapitre a permis de comprendre que la gestion budgétaire, lorsqu'elle est renforcée par une approche proactive des risques, constitue un levier fondamental pour assurer la maîtrise de la performance organisationnelle.

Cette étude théorique de la gestion budgétaire nous permettra, dans le chapitre suivant, d'aborder un cas pratique appliquant ces concepts à une situation réelle.

CHAPTRE 03 : La gestion des risques liés au processus budgétaire de SONATRACH Activité Commercialisation.

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons mettre en application les connaissances développées dans les deux premiers chapitres, à savoir les fondements de la gestion des risques et du processus budgétaire. Dans ce cadre, et afin d'apporter une réponse concrète à notre problématique, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise Sonatrach, plus précisément au niveau de l'activité Commercialisation, une branche stratégique de la société.

Ce travail pratique nous a permis de mieux appréhender les spécificités du processus budgétaire appliqué à cette activité, et d'y analyser les risques opérationnels susceptibles de l'affecter à différentes étapes. L'objectif étant de démontrer l'importance de l'intégration de la gestion des risques pour améliorer la performance, la fiabilité et la maîtrise des prévisions budgétaires.

Ce chapitre est structuré en trois sections principales :

La première section est consacrée à la présentation de l'activité Commercialisation de Sonatrach, en mettant en lumière son rôle, son organisation, et les principales étapes du processus budgétaire qui y est appliqué.

La deuxième section décrit la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de l'étude, retrace les étapes du processus budgétaire propre à l'activité, identifie les acteurs clés impliqués, et s'appuie sur l'analyse des écarts budgétaires observés afin de dégager les sources potentielles de risques.

La troisième section est consacrée à l'élaboration d'une cartographie des risques budgétaires, elle comprend également leur identification, leur évaluation, et leur hiérarchisation en fonction de leur criticité, ainsi que la proposition d'un plan d'action visant à améliorer le dispositif de maîtrise des risques.

Section 01 : Aperçu générale de l'entreprise SONATRACH- Activité Commercialisation

Cette section est dédiée à la présentation de l'entité qui nous a accueillis dans le cadre de notre stage, à savoir l'Activité Commercialisation de SONATRACH. Les informations et données chiffrées présentées sont issues des documents communiqués par l'organisme d'accueil.

1. Présentation générale de SONATRACH[1]

Avant d'aborder l'activité de Commercialisation, il convient de présenter brièvement Sonatrach, l'entreprise au cœur de notre étude.

1.1. Définition

SONATRACH (acronyme de « Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures») est une entreprise publique algérienne créée le 31 décembre 1963, leader dans le domaine des hydrocarbures. Acteur majeur de l'industrie pétrolière, elle est surnommée «la majeur africaine» et classée première entreprise du continent africain. Sonatrach est chargée de la valorisation, de l'exploitation et de la commercialisation des ressources pétrolières et gazières de l'Algérie.

L'entreprise emploie plus de 200 000 personnes, exporte ses produits vers plusieurs pays à travers le monde, et participe activement à la sécurité énergétique, notamment en approvisionnant plusieurs pays européens en gaz naturel.

Le tableau suivant présente une fiche technique contenant diverses informations présentant SONATRACH de manière synthétique :

Tableau n°07 : Fiche synthétique de présentation de SONATRACH

Création	31 décembre 1963
Forme juridique	SPA
Slogan	l'énergie du changement.
Siège sociale	Djenane El Malik, hydra 16035, Alger, Algérie
Direction	Rachid Hachichi (PDG depuis 2 octobre 2023)
Actionnaires	Etat algérien (100%)

- [1] https://sonatrach.com, consulté le 16/04/2025 à 14 :15.

Activité	industrie pétrolière
Produits	pétrole, gaz naturelle, GNL, GPL
Filiales	Naftal, ENTP, GCB, Enafor, ENGTP, Enip, Enac, SAPRI, Sipex, Enageo, Ensp
Site web	https://sonatrach.com
Chiffre d'affaire	60 milliards de dollars (2022)
Résultat net	338 milliards de dinars (2019)

1.2. Les missions de Sonatrach

Les missions de SONATRACH peuvent se résumer comme suit :

- La prospection, la recherche, l'exploitation et le développement des gisements de pétrole et gaz naturel ainsi que la reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures ;
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre.
- Le traitement, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés ainsi que leur approvisionnement énergétique à moyen terme :
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures :
- Le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.

1.3. Les activités de SONATRACH

SONATRACH est une entreprise intégrée qui couvre l'ensemble de la chaîne de valeur des hydrocarbures. Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société. Elle est organisée en plusieurs activités principales :

- **Exploration-Production (E&P) :** Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier. dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- **Transport par canalisations (TRC) :** Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

- **Liquéfaction et Séparation(LQS) :** Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- **Raffinage et Pétrochimie (RPC) :** Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- **Commercialisation (COM) :** Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

2. Présentation de l'activité commercialisation (COM)[1]

L'Activité Commercialisation de SONATRACH joue un rôle stratégique dans la valorisation des ressources en hydrocarbures. Elle a pour objectif d'assurer une gestion optimale des ventes sur les marchés national et international, tout en garantissant la sécurité de l'approvisionnement et la diversification des débouchés.

Elle se positionne comme le leader national de la commercialisation des hydrocarbures en Algérie, et comme un acteur majeur sur la scène internationale, notamment grâce à sa capacité d'exportation de GN, de GNL, de GPL et de pétrole brut.

2.1. Les missions de l'activité commercialisation

Les missions essentielles de l'activité commercialisation sont les suivantes :

- La définition, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique et des stratégies de commercialisation et de valorisation des hydrocarbures primaires et transformés, à l'international et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de SONATRACH ;
- La définition des stratégies de maîtrise des risques de marché, de contreparties et des risques opérationnels (réglementaires, environnementaux, etc.) ;
- L'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gazeux ;
- La sécurisation des marchés traditionnels de la Société et la consolidation de sa position dans son rôle d'exportateur capable de fournir la flexibilité requise à des conditions compétitives ;
- La recherche continue de nouveaux débouchés en vue de la diversification et/ou la promotion des exportations et la recherche de la meilleure valorisation des produits exportés y compris les quantités additionnelles ;
- La conduite des négociations avec les clients étrangers et nationaux ;
- La participation aux négociations commerciales avec les partenaires ;
- La gestion des contrats de vente et d'achat ainsi que les contrats d'importation des hydrocarbures ;

[1] Document interne de l'entreprise.

- La participation à la génération d'une plus-value sur les segments internationaux de valorisation industrielle des ressources en hydrocarbures de SONATRACH
- La coordination avec les Activités de la Société afin d'optimiser la commercialisation et la valorisation des produits ;
- La gestion des contrats de Processing du Pétrole Brut à l'international ;
- La contribution et le support en expertise nécessaire au développement des activités de la Société, ainsi que des filiales du groupe à l'échelle nationale et internationale
- Le reporting auprès de la Direction Générale de Sonatrach et des instances de tutelle.

2.2. Organisation interne de l'activité COM

La structure organisationnelle de l'Activité COM s'inscrit dans l'organisation générale de Sonatrach, sous l'autorité du Président Directeur Général.

L'organigramme présenté en **annexe 01** illustre la structure hiérarchique et fonctionnelle de cette activité.

2.2.1. Structures opérationnelles

1. Division Commercialisation Pétrole Brut et Produits Pétroliers

Cette division est chargée de la commercialisation et de la valorisation du pétrole brut, du condensat et des produits pétroliers. Elle élabore les stratégies de vente, gère les contrats (export et import), optimise les revenus via la coordination avec les autres structures, et développe le portefeuille clients.

2. Division Commercialisation Gaz

La Division Commercialisation Gaz est responsable de la stratégie de vente et de valorisation du Gaz Naturel (GN), Gaz Naturel Liquéfié (GNL) et Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL). Elle élabore les plans de commercialisation, gère les contrats (vente, partenariat), optimise les revenus et développe le portefeuille clients à l'international.

3. Division Ventes Marché National

La Division Ventes Marché National pilote la stratégie commerciale, l'approvisionnement et la distribution des produits pétroliers et gazeux sur le marché national. Elle élabore les plans de vente, négocie les contrats, assure le suivi des performances et coordonne les relations avec les régulateurs (ARH, CREG) et les filiales. Son rôle clé : optimiser les ventes tout en respectant les normes réglementaires, avec un reporting régulier à la direction.

4. Coordination Unités Portuaires

La Coordination Unités Portuaires est chargée de superviser l'ensemble des activités de chargement et de déchargement des hydrocarbures dans les ports stratégiques.

5. Direction Transport Maritime

La Direction Transport Maritime assure la mise en œuvre de la politique de commercialisation liée au transport maritime des hydrocarbures.

2.2.2. Structures Fonctionnelles

1. Direction Etudes, planification et performances

Cette direction pilote la réflexion stratégique de l'activité Commercialisation. Elle élabore les plans à moyen et long terme, analyse les évolutions des marchés énergétiques, coordonne les plans de performance, et s'assure que les structures suivent des objectifs cohérents avec les orientations de SONATRACH.

2. La Direction Finances

La direction des finances gère l'ensemble des flux financiers de l'activité. Elle est responsable de la comptabilité, de la trésorerie et du contrôle budgétaire. Elle établit les plans financiers, suit les encaissements et décaissements, prépare les budgets et veille au respect des procédures financières. Elle est organisée comme suit :

- **Département Comptabilité :** Tient les livres comptables, gère la fiscalité, établit le bilan.
- **Département Trésorerie :** Gère les flux monétaires, paiements, recouvrements, caisses et banques.
- **Département Budget et Contrôle de Gestion :** Prépare les budgets, suit leur exécution, propose des actions correctives.

3. La Direction Ressources Humaines

Cette direction assure la gestion et le développement du capital humain. Elle planifie les besoins en recrutement, organise les formations, suit les carrières et veille à l'application de la législation du travail. Elle contribue à l'épanouissement professionnel du personnel tout en garantissant l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins de l'activité.

4. La Direction technologie de l’information

Elle a pour mission d'assurer le bon fonctionnement, la sécurité et l'évolution des systèmes d'information et des infrastructures informatiques. Elle développe des solutions numériques adaptées aux besoins métiers, gère les réseaux, et protège les données contre les cybermenaces. Elle accompagne aussi la digitalisation de l'activité et soutient les utilisateurs.

5. La Direction Juridique

La direction juridique encadre tous les aspects liés à la conformité réglementaire et contractuelle. Elle élabore, analyse et négocie les contrats, tout en conseillant juridiquement les autres structures. Elle assure une veille réglementaire afin de prévenir les risques juridiques et garantir les intérêts de SONATRACH.

6. La Direction Moyens Généraux

La direction juridique encadre tous les aspects liés à la conformité réglementaire et contractuelle. Elle élabore, analyse et négocie les contrats, tout en conseillant juridiquement les autres structures.

7. Autre Structures Fonctionnelles

- Un Département Contrôle Interne ;
- Un Assistant Sûreté Interne d'Établissement ;
- Une Cellule HSE ;
- Deux Conseillers.

Section 02 : Fonctionnement du processus budgétaire au sein de l'activité Commercialisation

Cette deuxième section est consacrée à l'analyse du processus budgétaire au sein de Sonatrach – Activité Commercialisation, dans le but d'identifier les principaux risques opérationnels susceptibles d'affecter son bon déroulement.

Nous commencerons par exposer la démarche méthodologique suivie, avant de décrire le fonctionnement du processus budgétaire au sein de l'activité commerciale. Enfin, nous analyserons les écarts relevés entre les prévisions budgétaires et les réalisations, afin d'identifier les sources potentielles de risques.

1. La démarche méthodologique de l'étude

Dans cette partie, nous présentons la démarche méthodologique adoptée pour mieux comprendre la gestion des risques dans le processus budgétaire au sein sonatrach l'activité commercialisation. L'objectif étant de recueillir des données fiables directement auprès des professionnels concernés par ce processus, afin d'identifier les risques opérationnels existants et d'évaluer les pratiques actuelles en matière de gestion des risques, même si celles-ci ne sont pas formellement établies.

1.1. Objectif de l'étude

L'étude vise à :

- Comprendre le processus budgétaire en place : identifier les différentes étapes du processus, les différents budgets exploités, ainsi que les délais et procédures appliqués au sein de la direction commerciale.
- Identifier les acteurs impliqués dans le processus budgétaire : analyser les rôles, responsabilités et interactions entre les différents services et niveaux hiérarchiques intervenant dans l'élaboration, l'exécution et le suivi budgétaires
- Recenser et analyser les risques associés au processus budgétaire : repérer les types de risques (organisationnels, financiers, techniques, humains...), leur fréquence, leurs causes et les conséquences possibles.
- Évaluer les dispositifs de gestion des risques existants : examiner les mécanismes de prévention, de contrôle et de traitement des risques budgétaires, ainsi que leur efficacité perçue par les acteurs.

1.2. Les outils de recueil des informations

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une approche qualitative afin de mieux comprendre les risques associés au processus budgétaire au sein de l'entreprise Sonatrach-activité commercialisation. Cette démarche permet de recueillir des données riches, contextualisées et ancrées dans l'expérience des acteurs concernés.

1.2.1. Les entretiens semi-directifs

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme principal outil de collecte qualitative, en raison de sa flexibilité et de sa capacité à faire émerger des informations approfondies. Les entretiens ont été menés auprès de plusieurs acteurs de l'activité Commercialisation de Sonatrach, impliqués à différents niveaux du processus budgétaire : responsables financiers, planificateurs, contrôleurs de gestion, auditeurs, etc.

Ces entretiens ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien préalablement élaboré (voir annexe n°02), ont permis:

- De mieux comprendre le déroulement du processus budgétaire dans sa globalité.
- D'identifier et évaluer pour chaque étape de ce processus, les risques opérationnels et les difficultés spécifiques perçus ou rencontrés par les professionnels sur le terrain.

-Le choix de personnes interrogées

Le choix des personnes interviewées s'est porté sur des professionnels ayant une implication directe dans le processus budgétaire au sein de l'activité Commercialisation. Nous avons ainsi interrogé **M. Khecha Yacine**, chef du département Budget et Contrôle de gestion, ainsi que les membres de son équipe, principalement des contrôleurs de gestion, dont les fonctions couvrent la planification, le suivi et l'analyse budgétaire.

1.2.2. L'analyse documentaire

Dans le cadre de notre démarche méthodologique, nous avons eu recours à l'analyse documentaire, reposant sur l'étude de plusieurs documents internes de l'entreprise. Cette analyse consiste à examiner en profondeur un ensemble de documents de gestion et financiers, notamment les tableaux de bord budgétaires, les budgets prévisionnels, les notes d'orientation, les procédures relatives au processus budgétaire, ainsi que le document de présentation générale de l'entreprise.

Ces sources nous ont permis de mieux comprendre l'organisation, les mécanismes de pilotage budgétaire et le contexte opérationnel dans lequel s'inscrivent les risques analysés.

Les résultats issus de cette phase de recherche nourrissent la cartographie des risques budgétaires présentée dans la troisième section.

1.2.3. L'observation

Dans le cadre de notre observation au sein du département de contrôle de gestion de Sonatrach--activité commercialisation, nous avons suivi de près le déroulement du processus budgétaire, depuis la planification jusqu'au suivi de l'exécution. Cette observation nous a permis de comprendre comment les écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations effectives sont analysés et traités. En particulier, nous avons constaté que les écarts significatifs font l'objet d'un suivi rigoureux à travers un tableau de bord de gestion, mis à jour régulièrement. Ce tableau de bord permet de visualiser rapidement les écarts critiques et de déclencher des actions correctives.

2. Le processus budgétaire au sein de l'Activité Commercialisation de Sonatrach

2.1. Les étapes de processus budgétaire

Le processus budgétaire au sein de Sonatrach, notamment pour l'Activité Commercialisation, suit une démarche structurée et séquencée permettant de garantir la cohérence, la performance et la maîtrise des dépenses de l'entreprise. Il se déploie annuellement selon neuf étapes principales.

2.1.1. Lancement de la campagne budgétaire

Cette première étape marque le démarrage officiel du processus. Elle est matérialisée par l'élaboration d'un document de référence, véritable cadre directeur pour l'ensemble des structures impliquées dans la préparation et l'arbitrage du budget. Ce document présente les principales orientations stratégiques, notamment :

- L'analyse du contexte économique et des tendances de marché pour l'année n+1 (prévisions de croissance, consommation nationale en carburants et gaz, perspectives du marché pétrolier selon l'ANE).
- L'ambition stratégique du groupe visant à renforcer la position de Sonatrach sur les marchés internationaux.
- Les priorités de l'entreprise, telles que l'amélioration des performances, la réduction des coûts, et le développement des ressources humaines.
- Un calendrier détaillé accompagne ce document, prévoyant les différentes phases de validation :
    - ❖ **Du 10 août au 30 septembre :** déclinaison des objectifs de performance.
    - ❖ **Du 15 au 20 septembre :** réunion préparatoire ou arbitrage des projets de budget.
    - ❖ **Du 1er au 15 octobre :** examen des projets de budget au niveau de l'Activité Commercialisation.
    - ❖ **Novembre :** arbitrage par le Comité Exécutif, suivi de l'approbation.
    - ❖ **Décembre :** notification de la décision d'exécution du budget.
- Ce document fixe également les hypothèses générales à retenir : taux de change, inflation en Europe et aux États-Unis, et prix de référence du pétrole brut.

2.1.2. Préparation du courrier de déclinaison des objectifs

À cette étape, des courriers sont adressés aux structures concernées pour préciser les objectifs stratégiques assignés, en insistant sur la nécessité d'un strict respect des priorités définies, notamment la rationalisation des dépenses et la transmission rigoureuse des données dans les délais fixés.

2.1.3. Réception et vérification des données budgétaires

Les structures de l'Activité Commercialisation transmettent leurs données prévisionnelles. Ces dernières sont examinées par le département Budget, qui s'assure de :

- ❖ Leur cohérence avec les orientations générales,

- La justification des besoins exprimés, dans une logique d'efficience,
- La fiabilité des calculs.

Les éventuelles incohérences sont corrigées en concertation avec les entités concernées.

2.1.4. Consolidation des données budgétaires

Les informations validées sont ensuite consolidées selon les canevas normalisés imposés par la Direction Générale, afin de faciliter leur exploitation à des fins d'analyse globale.

2.1.5. Transmission du projet de budget pour validation

Le projet consolidé est soumis à la validation des instances supérieures, notamment le Comité Exécutif, qui peut apporter des arbitrages supplémentaires.

2.1.6. Transmission du budget validé à la Direction Générale

Une fois validé, le budget est transmis officiellement à la Direction Générale, qui veille à son intégration dans le cadre global de la gestion stratégique de l'entreprise.

2.1.7. Réception de la décision d'exécution

Enfin, les structures reçoivent la notification officielle de la décision d'exécution, marquant le lancement effectif de l'année budgétaire.

2.1.8. Exécution budgétaire

Une fois le budget approuvé et notifié, les structures opérationnelles passent à la phase d'exécution. Cela implique :

- La mise à disposition des ressources financières conformément aux lignes budgétaires validées.
- La réalisation des opérations prévues (achats, investissements, projets) dans le respect des enveloppes autorisées.
- L'engagement des dépenses selon les procédures internes en vigueur, en lien avec les services financiers et le contrôle de gestion.

L'exécution budgétaire doit respecter les principes de rationalisation des dépenses et de performance économique, en tenant compte des éventuels ajustements liés à l'évolution du contexte économique ou aux aléas techniques.

2.1.9. Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire intervient tout au long de l'année pour :

- Suivre l'avancement de l'exécution (via des rapports périodiques).
- Comparer les réalisations aux prévisions budgétaires (écarts).
- Identifier les causes des écarts (techniques, conjoncturelles, organisationnelles).
- Proposer des mesures correctives et, si nécessaire, des ajustements budgétaires.

Ce suivi est assuré par le département Budget et Contrôle de Gestion, en collaboration avec les différentes structures opérationnelles et stratégiques. Il permet de maintenir une vision claire sur l'état de la consommation budgétaire, et d'évaluer l'alignement des actions avec les objectifs fixés.

2.2. Les acteurs du processus budgétaire

Voici les principaux acteurs du processus budgétaire ainsi que les étapes clés qu'ils prennent en charge pour garantir une élaboration efficace du budget :

- **La structure rattachée à la Direction Générale (SPE)** : Elle initie la campagne budgétaire en définissant les grandes lignes directrices et en fixant le calendrier de préparation budgétaire.
- **La structure EPP rattachée à l'activité :** Elle reçoit les orientations stratégiques émises par la Direction Générale.
- **Le département Budget et Contrôle de gestion (Finances)** : Il assure le lancement du plan budgétaire en interne.
- **Les structures COM :** Assurent la réception des données nécessaires à la préparation du budget, transmis par les entités concernées dans le cadre du processus budgétaire.
- **La Direction Contrôle de gestion (Direction Générale) :** Elle reçoit les propositions budgétaires, aussi bien pour l'investissement que pour l'exploitation, émanant des différentes entités.
- **La Direction Générale :** Elle procède à l'élaboration finale des budgets, à leur validation, puis à leur notification officielle aux entités concernées.

2.3. Les budgets d'exploitation et d'investissement dans l'activité COM de SONATRACH

Au sein de l'activité Commercialisation de SONATRACH, la fonction budgétaire repose principalement sur deux composantes : le budget d'exploitation et le budget d'investissement, élaborés chaque année dans le cadre de la campagne budgétaire définie par la Direction Générale.

2.3.1. Le budget d'exploitation

Le budget d'exploitation regroupe l'ensemble des charges nécessaires au fonctionnement courant de l'activité. Il s'agit de dépenses prévues pour assurer la continuité des opérations commerciales, logistiques, administratives et techniques de l'entité.

Parmi les postes clés figurent :

- Les frais de transport et de logistique (pétrole, gaz, GPL, etc.) ;
- Les frais de maintenance des infrastructures de chargement et d'expédition ;
- Les frais liés au personnel (rémunérations, déplacements, etc.) ;

- Les services généraux (prestations externes, assurances, etc.).

Ce budget est élaboré par les différentes structures concernées, puis centralisé et vérifié par le département budget et contrôle de gestion.

2.3.2. Le budget d'investissement

Le budget d'investissement concerne les projets à moyen ou long terme visant à améliorer les capacités opérationnelles, commerciales ou techniques de l'Activité Commercialisation. Les investissements peuvent porter sur :

- L'acquisition et la modernisation d'équipement ou d'infrastructures (véhicules, mobiliers de bureau, matériels informatiques).
- Le développement de systèmes d'information (ex : logiciels de gestion ou de suivi budgétaire).

3. L'analyse des écarts

Pour identifier une partie des risques liés au processus budgétaire, nous avons analysé les tableaux de bord budgétaires des années précédentes de l'entreprise. Dans SONATRACH- activité commercialisation les écarts significatifs, définis comme toute déviation supérieure à 10 % du montant budgété, ont été justifiés et expliqués en détail, permettant d'identifier les causes sous-jacentes de ces écarts et proposer des actions correctives (chaque mois). À partir de cette analyse, nous avons recensé les risques opérationnels associés. Voici les tableaux de bord de l'entreprise pour l'année 2023 ;

Tableau n°08 : Le tableau de bord budgétaire des exportations

Produits	Unité	Prévision	Réalisation	taux de réalisation	écarts	Explication des écarts
Pétrole brut	Milles TM	1000	500	50%	- 50%	baisse des ventes pour motif de baisse de la production au niveau des champs induite par une maintenance imprévue, à noter aussi la consignation des ports.
Condensant	Milles TM	250	240	96%	- 4%	Niveau de réalisation acceptable.
Produits raffinés	Milles TM	1500	1100	73%	- 27%	baisse des ventes pour motif de baisse de la production suite aux différents arrêts non programmés des unités.

GPL	Milles TM	320	310	97%	- 3%	niveau de réalisation acceptable.
Gaz naturel	10 m	220 000	305 625	139%	+ 39%	niveau des exportations acceptables reflétant la hausse de la demande.
GNL	m GNL	2 428 410	2 328 410	96%	- 4%	niveau de réalisation acceptable.

Source : Document interne de l'entreprise.

Interprétation

- **L'écart significatif de -50%** entre la prévision et la réalisation s'explique par une baisse imprévue de la production, causée par une maintenance non planifiée des installations ainsi que la consignation des ports. Cet écart constitue un risque majeur pour l'entreprise, car il reflète une vulnérabilité du processus de production aux interruptions techniques non anticipées.
- **L'écart significatif de -27%** entre les prévisions et la réalisation au niveau des produits raffinés s'explique par une baisse de la production, due à des arrêts non programmés des unités de raffinage. Cet écart représente un risque réel pour l'entreprise, car il met en évidence une faiblesse dans la maîtrise de la continuité du processus de production et révèle un manque de planification préventive adéquate. Une telle perturbation peut avoir un impact négatif sur les résultats financiers attendus, exposant l'entreprise au risque de non-atteinte de ses objectifs budgétaires.

Tableau n°09 : Le tableau de bord budgétaire des exportations.

Produits	Unité	Prévision	Réalisation	taux de réalisation	écarts	Explication des écarts
Pétrole brut	Milles TM	1200	1155	96%	- 4%	Niveau de réalisation acceptable.
Condensant	Milles TM	250	205	82%	- 18%	Les pannes techniques sur plusieurs navires affrétés ont causé des retards d'expédition.
Produits raffinés	Milles TM	2000	1850	92%	- 8%	Niveau de réalisation acceptable.
GPL	Milles TM	180	178	98.88%	-1.1%	Niveau de réalisation acceptable.
Gaz naturel	10 m	210	168	80%	- 20%	Des retards techniques dans les unités de compression ont limité les volumes disponibles

						pour l'exportation.
GNL	m GNL	300	252	84%	- 16%	Pertes de créneaux portuaires et indisponibilité temporaire des infrastructures ont perturbé le planning

Source : Document interne de l'entreprise

Interprétation

- **Écart de -18% sur le condensant :** L'écart de réalisation de -18% enregistré sur le condensant constitue un risque opérationnel lié à la logistique maritime. En effet, des pannes techniques sur plusieurs navires affrétés ont entraîné des retards dans l'expédition des cargaisons. Ce type d'aléa met en évidence une vulnérabilité dans la chaîne logistique, pouvant impacter directement les performances commerciales de l'entreprise. Il s'agit d'un risque dont la récurrence pourrait compromettre la fiabilité des engagements de livraison, et donc la satisfaction des clients à l'international.
- **Écart de -16% sur le GNL :** L'écart de -16% enregistré sur le gaz naturel liquéfié (GNL) est principalement dû à des pertes de créneaux portuaires et à l'indisponibilité temporaire des infrastructures, ce qui a perturbé le planning de chargement. Cet écart met en lumière un risque organisationnel et infrastructurel, lié à la planification et à l'optimisation des capacités logistiques. De telles perturbations nuisent à l'efficacité opérationnelle de l'entreprise et peuvent engendrer des coûts supplémentaires ou des pénalités contractuelles en cas de non-respect des délais de livraison.

Tableau n°10 : Le tableau de bord budgétaire des dépenses d'exploitation.

	Prévision	**Réalisation**	**Taux de réalisation %**	**écarts**	**Explication des écarts**
Approvisionnement (importation et achat revente de Pétrole)	**22 126 243**	**9 486 641**	**43%**	**57%**	**Niveau de réalisation reflétant les besoins en produits pétrolier et le prix d'achat.**
Importation	6 085 144	6 085 144	100%	-100%	Niveau de réalisation reflétant les opportunités d'achat/revnet disponible sur le marché

Services (Abonnements, Entretiens ; Assurance)	497 856	398 284	80%	-20%	Selon la consommation de l'activité
Autres Services Extérieur	35 257 299	31 731 569	90%	-10%	Niveau reflétant les besoins de l'activité
-Transport maritime (loyer des navires et frais portuaires)	23 707 631	21 336 868	90%	-10%	Niveau reflétant paiements effectués selon les contrats d'affrètement
- Transports par gazoduc.	7 388 025	6 649 223	90%	-10%	En ligne avec les exportations de gaz.
Dépenses de personnel	408 256,02	378 843,22	95%	- 5%	Niveau reflétant les besoins de l'activité
Impôts et taxes	2 324 836	2 557 320	110%	+10%	Paiement d'une taxe de carbone non prévue initialement dans le budget 2024.

Source : Document interne de l'entreprise.

Interprétation

- **Écart de 57% :** Le niveau de réalisation est très inférieur à la prévision. Cela reflète une baisse significative des besoins en produits pétroliers ou une variation du prix d'achat. Il est également possible que la consommation ait été surestimée ou que le marché ait été moins favorable qu'attendu.

Cet écart est un risque budgétaire : Une mauvaise estimation des besoins ou des prix peut conduire à une planification financière erronée, affectant la trésorerie et la stratégie d'approvisionnement.

- **Écart de +10% :** Le dépassement est dû au paiement d'une taxe carbone qui n'a pas été prévue dans le budget initial de 2024. Cela montre un manque d'anticipation des évolutions réglementaires.

Il s'agit d'un risque fiscal. L'absence de veille réglementaire ou d'ajustement aux nouvelles obligations environnementales peut générer des surcoûts imprévus, menaçant l'équilibre du budget.

Section 03 : L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels pour le processus budgétaire de SONATRACH- Activité COM

Cette section présente l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus budgétaire de Sonatrach - Activité Commercialisation.

Nous commencerons par l'identification des risques, suivie leur évaluation et leur hiérarchisation. Nous élaborerons ensuite la matrice des risques, avant de proposer un plan d'action visant à renforcer la maîtrise des risques identifiés.

1. L'identification des risques

Sur la base des résultats issus de l'analyse documentaire, des entretiens menés, nous avons pu identifier de manière rigoureuse les risques opérationnels susceptibles d'affecter la fiabilité et l'efficacité du processus budgétaire de la Direction Commercialisation de SONATRACH.
Voici le tableau **n°11** qui représente le journal des risques ;

Tableau n°11 : Journal des risques

Etape de processus	Risque identifié	Code de risque	Nature de risque
Lancement de la campagne budgétaire	Évaluation inexacte du contexte économique et des perspectives du marché.	**R01**	**Méthode**
	Retard dans la diffusion du document de lancement de la campagne budgétaire.	**R02**	**Main d'œuvre**
	Manque de clarté dans la communication des orientations stratégiques.	**R03**	**Main d'œuvre**
	Coordination insuffisante entre les départements dans l'établissement des priorités.	**R04**	**Méthode**
	Fuite d'informations confidentielles liées aux objectifs stratégiques.	**R05**	**Main d'œuvre**
Préparation des courriers de déclinaison d'objectifs	Communication incomplète ou imprécise des objectifs aux structures.	**R06**	**Main d'œuvre**

	Retard dans la transmission des courriers aux structures concernées.	**R07**	**Main d'œuvre**
	Difficulté d'alignement entre les objectifs stratégiques et les capacités des structures.	**R08**	**Méthode**
	Non-respect des délais de transmission des objectifs.	**R09**	**Méthode**
Réception des données budgétaires des structures	Données budgétaires incomplètes, erronées ou de qualité insuffisante.	**R10**	**Main d'œuvre**
	Justification insuffisante des besoins budgétaires.	**R11**	**Main d'œuvre**
	Retard dans la soumission des données budgétaires par les directions.	**R12**	**Main d'œuvre**
	Absence de validation hiérarchique des données.	**R13**	**Main d'œuvre**
	Une mauvaise estimation des besoins ou des prix.	**R14**	**Méthode**
Consolidation des données budgétaires	Erreurs de saisie ou de compilation des données.	**R15**	**Main d'œuvre**
	Perte ou mauvaise interprétation des données lors de la synthèse.	**R16**	**Méthode**

	Manque de coordination entre les départements lors de la consolidation	**R17**	**Main d'œuvre**
	Absence de mise à jour des données pendant le processus de consolidation.	**R18**	**Main d'œuvre**
	Problèmes d'intégration des données dans les systèmes informatiques.	**R19**	**Matériel**
Transmission du projet de budget pour validation	Désaccords internes sur certains postes budgétaires.	**R20**	**Main d'œuvre**
	Communication défaillante entre les services (financiers, opérationnels) et la direction.	**R21**	**Main d'œuvre**
	Absence de retour pour ajustement.	**R22**	**Main d'œuvre**
	Allongement du délai de traitement du projet par les parties prenantes.	**R23**	**Main d'œuvre**
Transmission du budget validé à la Direction Générale	Transmission tardive ou incomplète du budget validé, en l'absence de validation par tous les départements concernés.	**R24**	**Méthode**
	Risques de non-conformité avec les exigences réglementaires ou internes.	**R25**	**Méthode**
	Erreurs dans les documents finaux transmis à la	**R26**	**Main d'œuvre**

	Direction Générale.		
	Mauvaise interprétation des informations par la Direction Générale.	**R27**	**Main d'œuvre**
Réception de la décision d'exécution du budget	Retard ou mauvaise diffusion de la décision d'exécution aux unités concernées.	**R28**	**Main d'œuvre**
	Mauvaise interprétation des autorisations budgétaires par les responsables.	**R29**	**Main d'œuvre**
	Non-alignement entre les prévisions et les ressources réellement disponibles (problèmes de trésorerie, contraintes imprévues).	**R30**	**Méthode**
	Difficultés de mise en œuvre dues à des délais courts ou à une coordination insuffisante.	**R31**	**Main d'œuvre**
Exécution du budget	Défaillance d'équipements de production (usine, unité de production, etc.).	**R32**	**Matériel**
	Défaillances logistiques (navires, ports, transport).	**R33**	**Matériel**
	Manque de suivi de l'exécution budgétaire	**R34**	**Méthode**

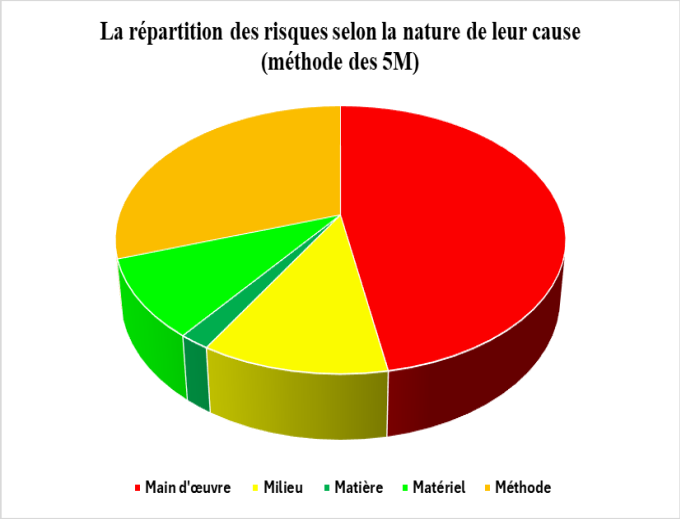
	Non-respect des priorités stratégiques	**R35**	**Main d'œuvre**
	Retard dans les dépenses ou recettes	**R36**	**Méthode**
	Mauvaise allocation des ressources.	**R37**	**Milieu**
	Dépassement des prévisions budgétaires	**R38**	**Méthode**
	Problèmes de gestion de la trésorerie.	**R39**	**Méthode**
	Dysfonctionnement des systèmes informatiques de gestion de l'exécution du budget.	**R40**	**Matériel**
	Maintenance imprévue des installations de production (raffineries, usines, plateformes, stations de pompage ou autres unités similaires)	**R41**	**Matériel**
	Blocages temporaires des opérations portuaires (ex. : consignation portuaire) causé par des conditions météorologiques extrêmes	**R42**	**Milieu**
	Faible production au niveau des champs.	**R43**	**Matière**
	Défaillance des clients (non-paiement de la part de certains clients).	**R44**	**Milieu**
	Risque politique lié à l'instabilité des relations diplomatiques entre l'Algérie et les pays partenaires.	**R45**	**Milieu**

	Baisse du prix du pétrole.	**R46**	**Milieu**
	Charges non prévues (nouvelles taxes ou hausses fiscales…).	**R47**	**Milieu**
Contrôle budgétaire	Écarts significatifs entre les prévisions budgétaires et les réalisations.	**R48**	**Méthode**
	Analyse inadéquate des écarts budgétaires.	**R49**	**Méthode**
	Absence de réponse rapide face aux écarts significatifs.	**R50**	**Méthode**
	Insuffisance d'indicateurs de pilotage et de détection des risques	**R51**	**Méthode**
	Fiabilité limitée des données financières de suivi (les rapports financiers)	**R52**	**Main d'œuvre**
	Manque de ressources dédiées au suivi budgétaire.	**R53**	**Main d'œuvre**
	Problèmes de communication interne entre les services de contrôle de gestion et les départements opérationnels.	**R54**	**Méthode**
	Difficultés à mettre en place des actions correctives appropriées en raison de processus de contrôle inefficaces.	**R55**	**Main d'œuvre**

Source : réalisé par nous-même.

Les risques identifiés, présentant des origines variées, ont fait l'objet d'une répartition selon la grille suivante :

Figure n°12 : La répartition des risques.



Source : réalisé par nous-même.

Cette répartition fait ressortir les éléments suivants :

- **45,45 % des risques** sont liés à des facteurs humains, tels que le manque d'effectifs, l'insuffisance de formation, les erreurs de communication entre services ou encore le non-respect des délais. Cela reflète une forte dépendance aux compétences et à la rigueur des intervenants dans le processus budgétaire.
- **29,09 % des risques** relèvent de procédures ou méthodes inadaptées, notamment l'absence de mécanismes de validation, la non-fiabilité des circuits d'information, ou encore l'inadéquation des processus de planification et de suivi.
- **10,90 % des risques** sont associés à l'environnement organisationnel, comprenant des difficultés de coordination entre structures, des contraintes structurelles ou des problèmes de circulation de l'information entre directions.
- **9,09 % des risques** sont liés aux outils et équipements informatiques, en particulier les systèmes de gestion budgétaire, les logiciels de suivi ou les canaux de transmission des données.
- **Et le reste des risques** concernent la catégorie matière.

2.2. L'évaluation des risques

Cette étape se fait généralement de manière qualitative en utilisant une échelle allant de (1) à (4) pour évaluer la probabilité et la gravité des risques.

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

Tableau n°12 : Échelle de probabilité et de gravité

Note	Probabilité	Gravité
1	Faible	Faible
2	Moyenne	Modéré
3	Probable	Majeure
4	Très probable	Catastrophique

Source : réalisé par nous-même.

La combinaison de ces deux critères permet de déterminer le niveau de criticité du risque. Voici le tableau **n°13** qui représente l'échelle de criticité du risque ;

Tableau n°13 : Échelle de criticité (Probabilité × Gravité)

Cotation	Niveau de risque	couleur
1 à 2	Faible / Négligeable	
3 à 4	Modéré	
5 à 10	Significatif / Élevé	
12 à 16	Critique / Inacceptable	

Source : réalisé par nous-même.

Voici le tableau d'évaluation des risques ;

Tableau n°14 : Evaluation des risques

Code de risque	Probabilité	Gravité	Criticité
R01	1	3	3
R02	2	2	4
R03	2	2	4
R04	2	2	4
R05	1	4	4
R06	1	2	2

R07	1	1	1
R08	1	2	2
R09	2	2	4
R10	3	2	6
R11	1	1	1
R12	2	2	4
R13	1	1	1
R14	2	3	6
R15	1	2	2
R16	1	2	2
R17	2	2	4
R18	1	1	1
R19	2	2	4
R20	2	2	4
R21	2	2	4
R22	2	2	4
R23	2	2	4
R24	1	2	2
R25	1	1	1
R26	1	1	1
R27	2	2	4
R28	1	1	1
R29	1	1	1

R30	1	1	1
R31	1	1	1
R32	1	4	4
R33	1	4	4
R34	1	3	3
R35	1	4	4
R36	1	4	4
R37	1	3	3
R38	1	3	3
R39	1	4	4
R40	1	3	3
R41	1	4	4
R42	2	3	6
R43	2	3	6
R44	1	4	4
R45	3	4	12
R46	3	4	12
R47	2	3	6
R48	3	4	12
R49	1	4	4
R50	1	4	4
R51	1	3	3
R52	1	3	3

R53	1	3	3
R54	1	2	2
R55	1	3	3

Source : réalisé par nous-même

2.3. La hiérarchisation des risques

Après l'identification et l'évaluation des risques liés au processus budgétaire de SONATRACH- activité COM, une hiérarchisation a été effectuée afin de déterminer les risques prioritaires à traiter en fonction de leur criticité.

Voir tableau n°15 : Tableau de hiérarchisation des risques budgétaires).

Tableau n°15 : La hiérarchisation des risques

Code de risque	Probabilité	Gravité	Criticité
R45	3	4	12
R46	3	4	12
R48	3	4	12
R10	3	2	6
R14	2	3	6
R42	2	3	6
R43	2	3	6
R47	2	3	6
R02	2	2	4
R03	2	2	4
R04	2	2	4
R05	1	4	4
R09	2	2	4
R12	2	2	4
R17	2	2	4
R19	2	2	4
R20	2	2	4
R21	2	2	4

R22	2	2	4
R23	2	2	4
R27	2	2	4
R32	1	4	4
R33	1	4	4
R35	1	4	4
R36	1	4	4
R39	1	4	4
R41	1	4	4
R44	1	4	4
R49	1	4	4
R50	1	4	4
R01	1	3	3
R34	1	3	3
R37	1	3	3
R38	1	3	3
R40	1	3	3
R51	1	3	3
R52	1	3	3
R53	1	3	3
R55	1	3	3
R06	1	2	2
R08	1	2	2
R15	1	2	2
R16	1	2	2
R24	1	2	2
R54	1	2	2
R07	1	1	1
R11	1	1	1
R13	1	1	1

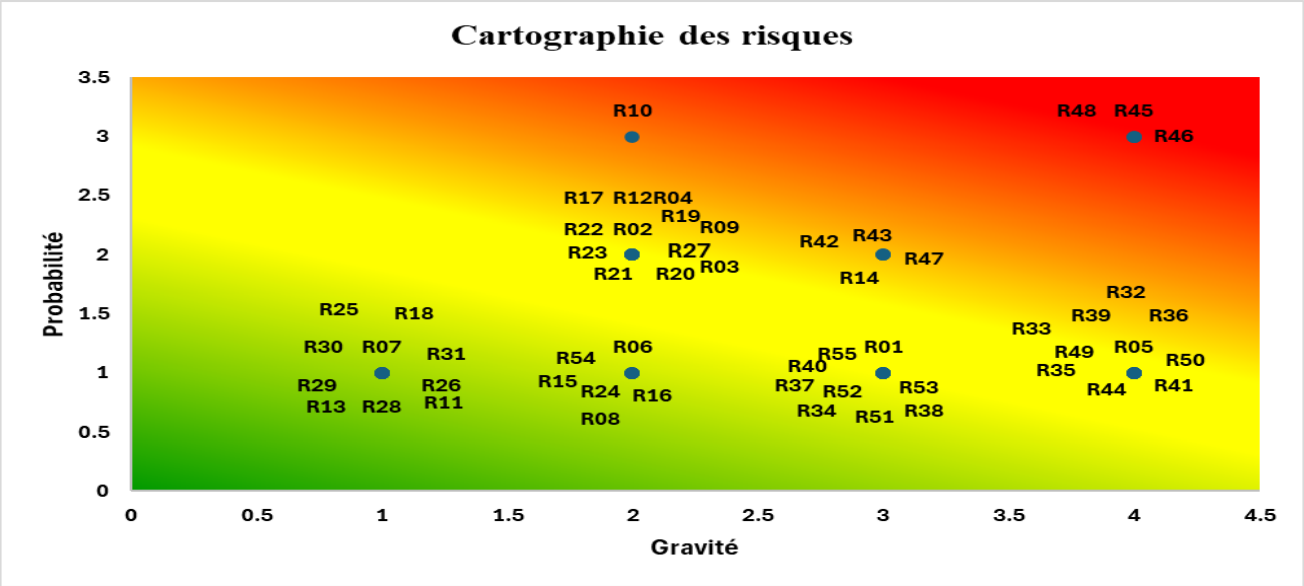
R18	1	1	1
R25	1	1	1
R26	1	1	1
R28	1	1	1
R29	1	1	1
R30	1	1	1
R31	1	1	1

Source : réalisé par nous-même.

2.4. La cartographie des risques

La représentation graphique ci-après permet de visualiser les risques budgétaires en fonction de leur probabilité et de leur impact, facilitant ainsi leur traitement priorisé. Voici un aperçu de la cartographie des risques des risques. (Voir figure n°13)

Figure n°13 : Cartographie des risques



Source : Réalisé par nous-même.

Cette cartographie se divise en quatre zones des risques principaux à savoir : **verte, jaune** et **orange** et **rouge.**

- **La zone rouge (risques critiques ou inacceptables) :** Cette zone regroupe les risques dont la combinaison d'impact et de probabilité est maximale. Ils présentent une menace sérieuse pour la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels. Ces risques exigent

une intervention immédiate, des mesures correctives fortes et un suivi rigoureux au plus haut niveau de l'organisation.

- **La zone orange (risques significatifs ou élevés) :** Cette zone contient les risques dont la gravité et/ou la probabilité est élevée. Ces risques sont prioritaires et nécessitent des plans d'actions correctives ciblés. II est important d'agir rapidement pour atténuer leur impact potentiel.
- **La zone jaune (risques modérés) :** II s'agit de risques intermédiaires qui, bien que non critiques, doivent être pris en compte dans le processus de gestion. Des mesures préventives ou de contrôle peuvent être envisagées pour réduire leur probabilité ou leur impact.
- **La zone verte (risques faibles ou acceptables) :** Cette zone regroupe les risques à faible impact et faible probabilité. Ces risques sont considérés comme tolérables, et ne nécessitent pas d'action immédiate. Ils doivent néanmoins être surveillés régulièrement.

1. La phase d'action

Après l'analyse et la classification des risques selon leur niveau de criticité, la dernière phase consiste à élaborer un plan d'action permettant de maîtriser, réduire ou éliminer les risques identifiés. Cette phase opérationnelle vise à proposer des actions correctives et des recommandations appropriées selon la nature de leur cause :

Tableau n° 16 : Les actions correctives.

Les risques	Les actions correctives proposées
Les risques liés à la main-d'œuvre.	**1.** Renforcer les formations sur la gestion budgétaire et les orientations stratégiques. **2.** Améliorer la communication interservices et la coordination entre départements. **3.** Mettre en place des procédures de validation interne systématiques. **4.** Clarifier les responsabilités et lignes hiérarchiques dans chaque étape. **5.** Implémenter un système de double vérification des données sensibles. **6.** Améliorer les canaux de communication interne : tableaux de bord, notes de service, plateformes collaboratives. **7.** Assurer une meilleure implication des opérationnels dans le processus budgétaire.

Les risques liés aux méthodes	**1.** Mettre à jour régulièrement les procédures budgétaires en intégrant une veille économique. **2.** Instaurer un calendrier budgétaire rigoureux avec des points de contrôle intermédiaires. **3.** Renforcer les méthodes d'analyse des besoins budgétaires (référentiels de coûts, benchmarks, etc.). **4.** Créer des outils standardisés de consolidation et de reporting. **5.** Mettre en œuvre un suivi systématique des écarts avec actions correctives tracées. **6.** Définir des indicateurs de performance budgétaire (KPI) fiables et partagés. **7.** Clarifier les règles de gestion et de conformité dès le début du processus. **8.** Développement des outils numériques collaboratifs pour collecte, consolidation (ERP, plateformes budgétaires). **9.** Former les responsables sur le processus.
Les risques liés au milieu	**1**. Évaluer les risques externes (géopolitiques, fiscaux, climatiques) dans les prévisions. **2**. Mettre en place une cellule de veille stratégique et réglementaire. **3**. Diversifier les sources de financement et les partenariats commerciaux. **4**. Simuler des scénarios de crise dans la planification budgétaire. **5**. Développer des relations diplomatiques et contractuelles stables pour limiter les risques politiques et commerciaux.
Les risques liés au matériel	**1**. Fiabiliser les systèmes informatiques aux avec des tests réguliers, mises à jour et maintenances préventive. **2**. Utiliser des outils intégrés pour la saisie et la gestion budgétaire (ERP). **3**. Renforcer les systèmes de sauvegarde et de récupération des données. **4**. Mettre en place des solutions de secours (plans de continuité ou de reprise). **5**. Prévoir des réserves budgétaires pour imprévus. **6**. Renforcer la maintenance planifiée des installations pour éviter les pannes imprévues.
Les risques liés à la matière	**1**. Evaluer en amont les capacités réelles de production et ajuster les objectifs budgétaires. **2**. Mettre en place des indicateurs de performance opérationnelle (taux de production, disponibilités…) **3**. Intégration des risques liés aux matières premières dans les prévisions budgétaires.

Source : réalisé par nous-même.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de constater que le processus budgétaire au sein de SONATRACH – activité commercialisation est exposé à de nombreux risques opérationnels. Cette réalité a été révélée à travers l'étude menée, en s'appuyant sur les entretiens réalisés, l'analyse documentaire et l'examen des outils budgétaires utilisés.

L'absence d'un dispositif formel et structuré de gestion des risques constitue une véritable vulnérabilité pour l'organisation, pouvant nuire à la fiabilité des prévisions, au pilotage des écarts, et à la performance globale.

Dès lors, intégrer une gestion des risques dans le processus budgétaire ne représente plus une option, mais une nécessité stratégique. Cela permettrait à l'entreprise SONATRACH d'anticiper les menaces potentielles, d'améliorer la qualité de la planification financière et de renforcer la gouvernance face à un environnement incertain et évolutif.

.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'aborder une problématique stratégique pour les grandes entreprises, à savoir l'intégration de la gestion des risques opérationnels dans le processus budgétaire. Notre étude s'est focalisée sur l'activité Commercialisation de SONATRACH, acteur majeur du secteur énergétique en Algérie.

L'objectif principal de notre recherche est d'analyser comment les principes et les outils de la gestion des risques opérationnels peuvent être intégrés de manière efficace dans le processus budgétaire de l'entreprise SONATRACH – activité Commercialisation. Cette étude trouve sa justification dans l'absence d'un dispositif formel dédié à la gestion des risques au sein de cette activité, ce qui expose l'entreprise à divers aléas non maîtrisés susceptibles de nuire à sa performance. À travers cette démarche, nous visons à proposer une approche structurée et opérationnelle, capable de renforcer la fiabilité, la performance et la résilience de cette fonction stratégique.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de la problématique suivante : **« Comment la gestion des risques opérationnels peut-elle être intégrée dans le processus budgétaire de l'activité Commercialisation de SONATRACH pour améliorer la prise de décision et la planification à long terme ? ».**

Pour y répondre, nous avons formulé l'hypothèse principale suivante :

L'intégration d'une démarche structurée de gestion des risques dans le processus budgétaire permet d'identifier et de hiérarchiser les risques susceptibles de perturber la performance budgétaire, et contribue ainsi à renforcer la prise de décision, la fiabilité des prévisions et la planification à long terme.

En complément, trois sous-hypothèses ont orienté notre travail :

- **Sous-hypothèse 1** : la mise en œuvre d'une démarche formelle de gestion des risques opérationnels (identification, évaluation, hiérarchisation, traitement) contribue à renforcer la fiabilité et la rigueur du processus budgétaire.
- **Sous-hypothèse 2** : Le processus budgétaire de l'activité Commercialisation est exposé à des risques opérationnels identifiables, susceptibles de nuire à la qualité des prévisions et à leur exécution.
- **Sous-hypothèse 3** : Le processus budgétaire de l'activité Commercialisation de SONATRACH est exposé à des risques opérationnels spécifiques, notamment liés à des défaillances humaines, à des méthodes inadaptées, à des facteurs organisationnels, matériels, ou environnementaux (contraintes externes et instabilité du marché) qui peuvent être identifiés et hiérarchisés à travers une cartographie. Cette cartographie permet de visualiser les zones critiques, de proposer un plan d'action correctif, et ainsi de renforcer le pilotage budgétaire en améliorant la réactivité et la prise de décision.

Afin d'atteindre cet objectif, notre étude a été divisée en trois chapitres. Les deux premiers posent les fondements théoriques liés à la gestion des risques et au processus budgétaire, tandis que le troisième s'appuie sur une étude de terrain menée auprès de SONATRACH, dans le but de mettre en lumière la relation entre ces deux dimensions.

CONCLUSION GENERALE

Sur le plan empirique, nous avons adopté une **méthodologie de recherche qualitative**. Notre travail de terrain s'est appuyé sur :

- Des entretiens semi-directifs menés avec les responsables de l'activité Commercialisation,
- L'analyse documentaire (notamment les tableaux de bord budgétaires et les rapports internes),
- L'observation directe permettant de mieux comprendre les pratiques réelles de gestion budgétaire et de gestion des risques.

Synthèse des résultats obtenus

-Les principaux résultats de notre étude mettent en évidence le rôle crucial que peut jouer une démarche de gestion des risques dans l'amélioration de la performance budgétaire au sein de l'activité Commercialisation de SONATRACH.

-Le processus budgétaire suivi par l'activité Commercialisation de SONATRACH comporte plusieurs étapes clés allant de la remontée des données à la validation et au suivi des écarts, ce qui reflète une organisation formelle mais encore perfectible dans son articulation et sa coordination.

-Nos résultats montrent que l'absence d'un dispositif formalisé de gestion des risques entraîne une gestion réactive des imprévus, ce qui fragilise la qualité des prévisions budgétaires et le respect des délais.

-Il a été observé que certains risques critiques, notamment liés à la qualité des données remontées, à l'imprécision des hypothèses de travail et aux défaillances dans les outils utilisés, impactent directement la fiabilité du processus budgétaire.

-Nos observations ont révélé que la communication entre les différentes entités impliquées dans le processus budgétaire est souvent insuffisante, ce qui génère des ruptures d'information et des doublons dans les données utilisées.

-L'analyse des écarts budgétaires internes a permis de faire ressortir plusieurs causes récurrentes, dont la non-exploitation des retours d'expérience passés, le manque de formalisation des procédures de correction, et l'absence de suivi proactif des risques.

-La cartographie élaborée dans le cadre de cette étude, en classant les 54 risques identifiés selon leur gravité et leur probabilité, a facilité la hiérarchisation des zones critiques et permis de proposer des actions correctives ciblées.

-La cartographie des 54 risques budgétaires identifiés a révélé 03 risques en zone rouge, 05 en zone orange, 31 en zone jaune et 13 en zone verte, majoritairement liés à la main-d'œuvre et aux méthodes, représentant les principales sources de vulnérabilité du processus budgétaire.

-Il ressort de notre enquête que de nombreuses tâches sensibles (élaboration des prévisions, validation, ajustements) sont concentrées entre les mains de quelques profils-clés, augmentant le risque d'erreurs ou de surcharge opérationnelle.

-Nos résultats confirment l'intérêt manifesté par les responsables budgétaires pour une approche de gestion des risques structurée, en particulier si elle s'appuie sur des outils visuels simples comme les matrices de criticité ou les plans d'action par type de cause.

CONCLUSION GENERALE

-Enfin, notre étude a mis en évidence un besoin pressant de formation sur les concepts de risque opérationnel, car la majorité des agents interrogés n'avaient pas reçu d'encadrement spécifique à ce sujet malgré leur implication directe dans les tâches critiques du processus budgétaire.

Validation d'hypothèses

Au terme de cette recherche, nous sommes en mesure de revenir sur chacune des hypothèses formulées dans le cadre de notre problématique, afin d'évaluer dans quelle mesure elles ont été **confirmées ou infirmées** par notre démarche d'analyse et notre étude de terrain menée auprès de l'activité **Commercialisation de SONATRACH**.

L'hypothèse principale a été **confirmée** à travers l'ensemble de notre étude. Cette étude a permis d'identifier et hiérarchiser 54 risques opérationnels liés au processus budgétaire de l'activité Commercialisation de SONATRACH, à travers une cartographie par criticité. Cette cartographie a conduit à un plan d'action correctif, montrant que la gestion des risques peut améliorer la fiabilité des prévisions, la prise de décision et le pilotage budgétaire**.**

Bien que cette gestion ne soit pas encore formalisée dans l'entreprise, les résultats démontrent l'utilité et la faisabilité de son intégration.

L'hypothèse 01 a été **partiellement confirmée** dans la première partie de notre travail. L'étude théorique a permis de mettre en lumière les apports des référentiels internationaux (COSO ERM, ISO 31000) dans la structuration d'un management des risques efficace, capable de soutenir les fonctions de planification, de coordination et de contrôle.
Cependant, dans le cas de l'activité Commercialisation de SONATRACH, un dispositif formel de gestion des risques n'est pas encore mis en œuvre. Néanmoins, notre proposition méthodologique (cartographie, plan d'action, typologie des risques) montre qu'une telle démarche **serait** applicable et apporterait une valeur ajoutée certaine en matière de fiabilité budgétaire et de pilotage.

L'hypothèse 02 a été **clairement confirmée** dans le chapitre 02. À travers l'analyse des écarts budgétaires, des tableaux de bord internes, ainsi que des entretiens menés avec les responsables, nous avons identifié 54 risques budgétaires spécifiques. Ces risques affectent différentes étapes du cycle budgétaire, depuis la remontée d'information jusqu'à la validation et au suivi. Leur existence prouve que le processus budgétaire, même s'il repose sur des procédures établies, reste vulnérable aux défaillances internes et aux aléas externes.

L'hypothèse 03 a été **largement confirmée** dans le chapitre 03. Les risques recensés ont été classés selon cinq grandes familles : main-d'œuvre, méthode, matériel, milieu et matière. Une cartographie des risques a été élaborée sur la base d'une matrice croisant gravité et probabilité, ce qui a permis de visualiser les zones critiques (zones rouge, orange, jaune, verte).
Sur cette base, un plan d'action correctif a été structuré, avec des mesures ciblées par nature de risque. Bien que l'impact direct de cette cartographie sur la performance budgétaire ne puisse être quantifié dans l'état actuel de l'organisation, la démarche a démontré sa capacité à structurer**,** anticiper et renforcer le pilotage budgétaire. Elle constitue ainsi une première étape vers une gouvernance budgétaire orientée risques.

Recommandations

CONCLUSION GENERALE

1. Institutionnaliser une cellule de gestion des risques budgétaires dans l'activité Commercialisation.
2. Renforcer les dispositifs de contrôle interne : cela inclut la standardisation des procédures, la mise en place de double validation sur les données budgétaires sensibles et l'automatisation du suivi des écarts.
3. Développer des outils numériques intégrés (ERP, tableaux de bord dynamiques).
4. Former les agents budgétaires à la détection, à l'évaluation et au suivi des risques.
5. Intégrer progressivement la culture du risque dans tous les processus de gestion de l'entreprise.
6. Étendre l'approche de cartographie des risques à d'autres processus sensibles (achats, logistique, RH…).

Limites de la recherche

Toute recherche scientifique comporte un certain nombre de limites, parmi ces difficultés :

1. La durée du stage qui nous a été accordée était très limitée : seulement une demi-journée par semaine. Ce temps est insuffisant pour collecter des données pertinentes et approfondir notre étude.
2. L'encadrant au sein de l'entreprise était souvent très occupé par d'autres tâches. Il n'avait pas le temps de nous accompagner correctement.
4. Nous n'avons pas du tout trouvé de références pour la section 3 du chapitre 2, consacrée à la gestion des risques budgétaires. Ce manque de sources a représenté une réelle difficulté pour développer cette partie théorique.
5. L'accès à l'information au sein de l'entreprise était fortement restreint. La majorité des données étaient confidentielles et il ne nous était pas permis d'y accéder.
6. Nous n'avons pas pu mentionner les noms des personnes que nous avons interviewées, l'entreprise ayant refusé de nous autoriser à divulguer leur identité.
7. Il nous était interdit d'envoyer notre questionnaire par email.

Perspectives de la recherche

Cette étude ouvre plusieurs pistes pour des travaux futurs :

- Évaluer l'impact quantitatif d'une cartographie des risques sur la performance budgétaire.
- Étendre l'étude à d'autres activités ou filiales de SONATRACH, pour des comparaisons transversales.
- Explorer les conditions de mise en place d'un système intégré de gestion des risques, combinant risques budgétaires, financiers et stratégiques.
- Étudier l'évolution de la culture du risque dans les entreprises publiques confrontées à l'instabilité des marchés.

BIBLIOGRAPHIE

Liste des ouvrages

1. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, ***Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude***, 3e éd, Paris, 2010.
2. JONQUIERES Michel, JORAS Michel, ***Glossaire de l'audit du social***, Cormelles-le-Royal : Éditions EMS Management & Société, 2015.
3. DARSA Jean-David, *La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser*, 4e édition, Le Mans : Gereso, 2016.
4. DARSA Jean-David, ***Les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué ?*** **Collection Agir face aux risques**, Gereso éd., 2013.
5. HASID Olivier, *La gestion des risques*, 2e édition, Paris : Dunod, 2008.
6. PIERANDREI Laurent, **Risk management : outils de gestion du risque, illustrations et études de cas, réglementations à jour**, 2e éd, Management sup, Malakoff : Dunod, 2019.
7. SUTRA Géraldine, **Management du risque, une approche stratégique : cartographie des risques, prenez de la hauteur ! ISO 31000**, Nouvelle éd., La Plaine-Saint-Denis : Afnor éditions, 2021.
8. LE RAY Jean, **De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ? Comment ?**, Nouvelle éd., La Plaine-Saint-Denis : Afnor éditions, 2022.
9. CORDEL Frédéric, **Gestion des risques et contrôle interne : de la conformité à l'analyse décisionnelle**, 3e éd., à jour du RGPD et de la loi Sapin 2, Paris : Vuibert, 2019.
10. LACOLARE Vincent, BURIN Christophe, **Optimiser les risques de l'entreprise**, La Plaine-Saint-Denis : Afnor éd., 2010.
11. METAYER Yves, METAYER Julien, **Premiers pas dans le management des risques**, 2e éd, La Plaine-Saint-Denis : Afnor éditions, 2023.
12. LOUISOT Jean-Paul, **Gestion des risques**, 2e éd, 100 questions pour comprendre et agir, La Plaine-Saint-Denis : Afnor éd, 2014.
13. JONIO Fernand, PLAINDOUX Gilbert, **Contrôle budgétaire**, Paris : Dunod, 1966.
14. LECLERE Didier, **L'essentiel de la gestion budgétaire**, 2e éd, Les essentiels de la finance, Paris : Eyrolles, 2012.
15. HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George, **Contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 4e édition, Paris : Nouveaux Horizons, 2010.
16. SELMER Caroline, **Construire et défendre son budget**, Fonctions de l'entreprise, Paris : Dunod, 2009.
17. GERARDANNE Benoît, FARJAUDON Laure, MERLE Bénédicte, LEVANT Yves, **Contrôle de gestion, Pro** *en*, Paris : Vuibert, 2018.
18. AUGE Bernard, NARO Gerald, **Mini manuel de contrôle de gestion**, S.l. : Dunod, 2011.
19. GRANDGUILLOT Béatrice, GRANDGUILLOT Francis, **L'essentiel de la gestion prévisionnelle**, Paris : Gualino éditeur, 2004.
20. CHARAF Karim, BESCOS Pierre-Laurent, **Initiation au contrôle de gestion : cours et exercices corrigés**, Paris : Eyrolles, 2018.
21. MONACO Laurence, BARATAY Christelle, *Contrôle de gestion, DCG 11*, Paris-La Défense : Gualino, 2024.
22. MARGOTTEAU Éric, BURLAUD Alain, **Contrôle de gestion : manuel + applications + corrigés**, DCG 11, Paris : Sup'Foucher, 2023.
23. COURBON Jean-Claude, MODOUX Gérard, **Gestion budgétaire et micro-informatique**, **Méthode plus programmes**, Paris : Masson, 1985.
24. MEYER Jean, **Gestion budgétaire**, 9e éd. actualisée, Gestion « module », Paris : Dunod, 1984.

25. RAGAIGNE Aurélien, TAHAR Caroline, **Le contrôle de gestion**, Issy-les-Moulineaux : Gualino, 2019.
26. DJERBI Zouhair**,** DURAND Xavier, KUSZLA Catherine, **Contrôle de gestion**, Paris (5 Rue Laromiguière 75005) : Dunod, 2022.
27. MAURIN Pierre, **Contrôle de gestion facile ! Guide à l'usage des PME**, la Plaine-Saint-Denis : AFNOR éd., 2008.
28. Institut français de l'audit et du contrôle internes et PricewaterhouseCoopers, **COSO : référentiel intégré de contrôle interne principes de mise en œuvre et de pilotage**, Paris, 2014.

Revues scientifiques

1. MEKKI Hadjer, KHERCHI MEDJDEN Hanya, **« La conception et la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels au sein des compagnies d'assurance »**, *revue d'Économie et de Statistique Appliquée* 21, no. 01 (juillet 2024), Alger : École Nationale Supérieure de Statistique et d'Économie Appliquée, 2024.
2. BARKAT Sara, « **La relation de la gestion des risques financiers et la gouvernance des banques : Cas de la banque Société Générale Algérie »**, *revue Roa Iktissadia*, université Echahid Hamma Lakhdar, El Oued, Algérie, no. 12 (juin 2017).
3. MORSI Hamza, AMOURA Djamel, « **Le rôle de la direction des risques dans la surveillance des opportunités et des risques au niveau des banques algériennes (étude de cas) »**, *revue des recherches économiques*, université Blida 2, Blida, Algérie, vol. 81, no 18 (juin 2023).
4. BENSAOULA Sarah, BEZZAR Mohammed Soufyane, BENMANSOUR Abdellah, **« La gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire : Cas de la Banque Société Générale Algérie »**, *Al Bashaer Economic Journal* 6, 2020.
5. REDDA Khadîdja, TARI Mohamed Larbi, « La gestion des risques opérationnels : Cas de Natixis Algérie », *Roa Iktissadia Revue* 7, no. 2 (Université Echahid Hamma Lakhdar, El Oued, Algérie, décembre 2017).
6. ELMAYOUF Saida Naima, **« Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance »**, *revue Afak pour la Recherche et les Études* 1, no. 2 (Université de Djelfa, Algérie, juin 2018).
7. TUO Katiénéfoa Seydou, « Pratiques de tableaux de bord dans les PME : une étude des caractéristiques et raisons d'utilisation en Côte d'Ivoire », *European Scientific Journal*, vol. 16, no. 13, mai 2020.
8. TEBBA Abdelhamid, « **La gestion des risques budgétaires en période de crise : les bonnes pratiques et l'expérience du Maroc durant la crise sanitaire du COVID-19 »,** *revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 4, no 5 (2023).
9. EMRE Balibek, SAYEGH Amanda, SAXENA Sandeep, STONE Michelle, WENDLING Claude, **Gérer les risques budgétaires en période de tensions sur les finances *publiques*,** série spéciale sur les mesures budgétaires face à la COVID-19, département des finances publiques, Fonds monétaire international, 2020.

Mémoires

- MEZAOUROU Chahira, OUADI Feriel, **Contribution de la cartographie des risques opérationnels dans l'amélioration du processus budgétaire**, mémoire de master en sciences de gestion, 2023.

Cours

1. BELGHAOUTI Nacera, **Polycopies de Cours : Gestion Budgétaire**, Oran : École Supérieure de Commerce, s.n. 2020-2021.
2. OUDAI Moussa, **Gestion des risques opérationnels**, cours 7, contrôle de gestion, école supérieure de commerce, 2023.

Bibliographie en anglais

29. MOHD ALI Badruldeen A, **Organization Budgetary Control System**, White Paper No. 201 : e-Learning Seminar, International University Liaison Indonesia, janvier 2021.

Sites web

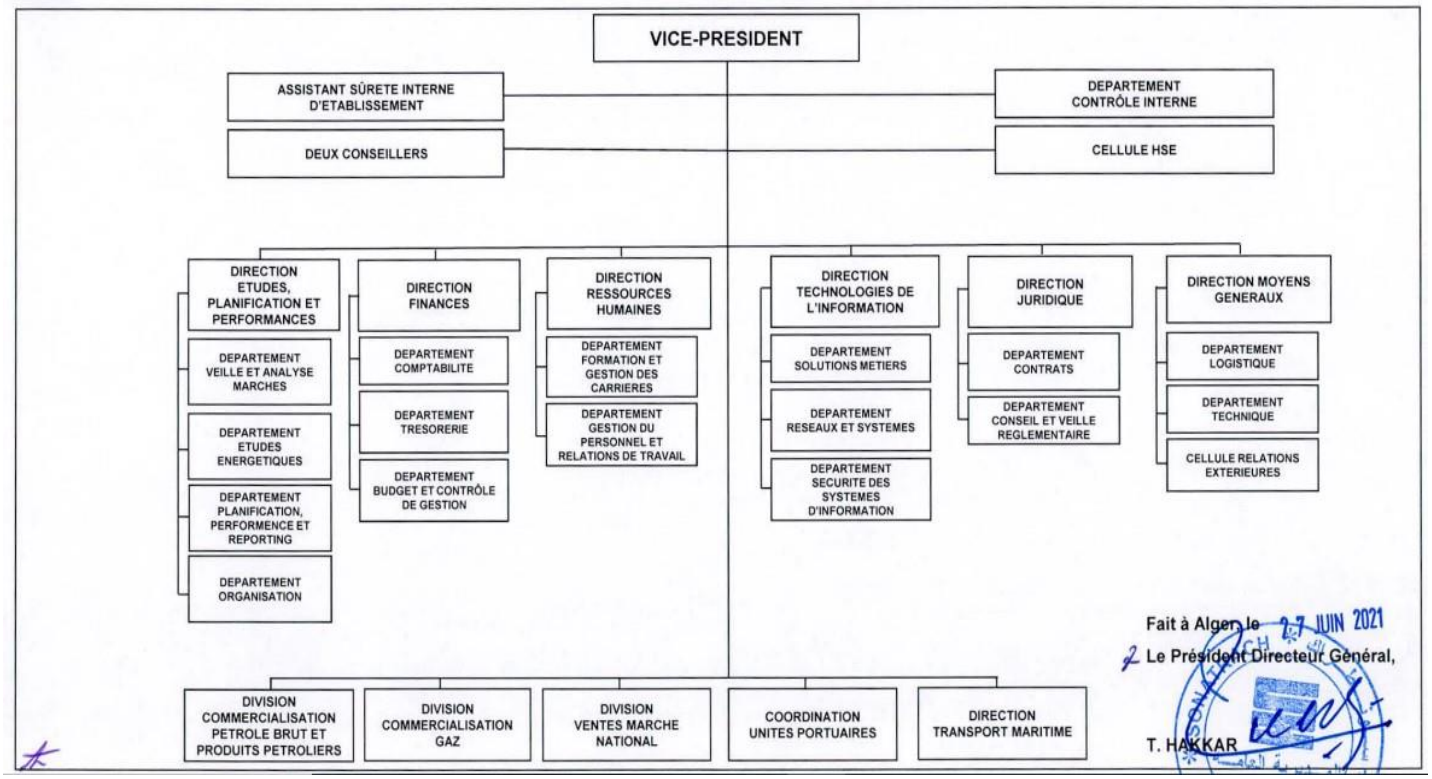
- **https ://budgetbenin.bj/wp-content/uploads/2023/10/Document-d-analyse-des-risques-budgetaires-1.pdf, consulté le 28/03/2025 à 00:05.**
- https://sonatrach.com, **consulté le 16/04/2025 à 14 :15.**

Autres :

- Documents internes de l'entreprise SONATRACH-Activité commercialisations (organisation interne de l'entreprise, tableaux de bord budgétaires, note d'orientation).

ANNEXES

Annexe n°01 : L'organigramme de SONATRACH-activité commercialisation



Annexe n°02 : Guide d'entretien

Axe D'investigation	Questions principales
1. Organisation du processus budgétaire	**Q01 :** Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle dans le processus budgétaire de votre département ? (Objectif : Comprendre le niveau de responsabilité et d'implication de l'interlocuteur.) **Q02 :** Quelles sont les principales étapes du processus budgétaire dans votre département, depuis la phase de planification jusqu'au suivi ? (Objectif : Identifier le déroulement concret du processus et les éventuelles spécificités.) **Q03 :** Quels sont les outils (informatiques, méthodologiques, etc.) que vous utilisez pour élaborer, suivre et piloter le budget ? (Objectif : Identifier les supports et outils d'aide à la décision utilisés.) **Q04 :** À quelle fréquence le budget est-il révisé dans votre service ? (Annuellement, trimestriellement, en continu...) (Objectif : Cerner la flexibilité du processus budgétaire.)
2. Les acteurs de processus budgétaire	**Q01 :** Qui intervient à chaque étape ? (Objectif : identifier les acteurs impliqués dans chaque étape du processus budgétaire). **Q02 :** Quel est votre rôle personnel dans ce processus ? (Objectif : comprendre l'implication individuelle et le niveau de responsabilité dans le processus budgétaire).
3. Difficultés rencontrées et exposition aux risques	**Q01 :** Avez-vous déjà rencontré des difficultés majeures lors de la préparation ou de l'exécution du budget ? Si oui, lesquelles ? (Objectif : Identifier les contraintes réelles vécues sur le terrain.) **Q02 :** Selon votre expérience, quels types de risques opérationnels peuvent compromettre la fiabilité ou l'exécution du budget ? (Objectif : Identifier les risques récurrents ou significatifs liés au processus.) **Q03 :** Ces risques sont-ils généralement liés à des facteurs internes ou externes à votre service ?

	(Objectif : Identifier la nature et la source des risques.)
4. Gestion et pilotage des risques	**Q01 :** Existe-t-il dans votre service des mécanismes formels pour identifier, suivre ou traiter les risques budgétaires ? (Objectif : Évaluer le niveau de formalisation de la gestion des risques.) **Q02 :** Utilisez-vous une cartographie des risques dans votre département ? (Objectif : Identifier les outils de gestion des risques employés.) **Q03 :** Si oui, à quelle(s) étape(s) du cycle budgétaire cette cartographie intervient-elle ? (Avant, pendant ou après l'élaboration du budget) (Objectif : Situer l'intégration des risques dans le calendrier budgétaire.) **Q04 :** Qui est responsable de l'élaboration et de la mise à jour de cette cartographie ? Et à quelle fréquence est-elle actualisée ? (Objectif : Identifier les responsabilités et le dynamisme du suivi des risques.)