

Objectifs pédagogiques

1. Comprendre les limites du budget annuel classique.
2. Mettre en place un forecast mensuel structuré.
3. Construire un rolling forecast glissant 12 mois.
4. Élaborer des scénarios budgétaires différenciés.
5. Conduire des stress tests financiers.
6. Calculer et interpréter un EAC (Estimate At Completion).
7. Définir un dispositif d'alerte et de gouvernance budgétaire

Contenu

Thème 1. Fondements du pilotage budgétaire dynamique

Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

Thème 4. Estimate At Completion (EAC) et Gouvernance budgétaire

Thème 1. Fondements du pilotage budgétaire dynamique

A- Logique du budget traditionnel

Le budget annuel repose sur :

- Une construction centralisée en N-1
- Des hypothèses macro stabilisées
- Une validation hiérarchique
- Un horizon fixe (12 mois)

Thème 1. Fondements du pilotage budgétaire dynamique

B. Limites dans un environnement instable

En pratique, les hypothèses évoluent :

- Volatilité des matières premières
- Variabilité des volumes
- Tensions sur délais clients
- Inflation salariale
- Hausse des taux d'intérêt

Thème 1. Fondements du pilotage budgétaire dynamique

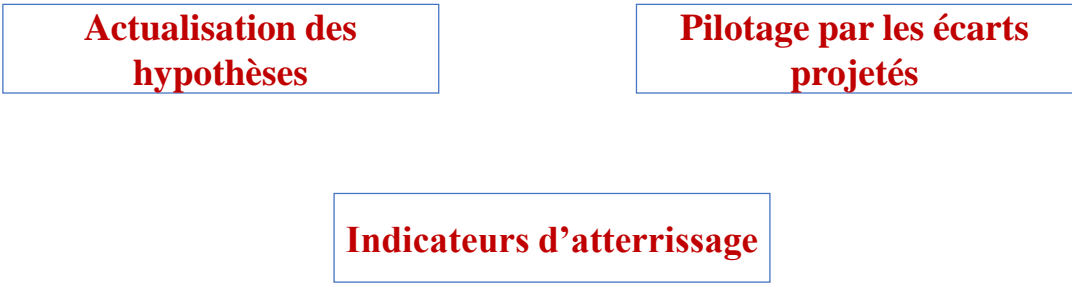
C. Passage à la logique de pilotage dynamique

Le pilotage dynamique introduit :

- La mise à jour continue
- La projection glissante
- L'analyse d'atterrissage

Thème 1. Fondements du pilotage budgétaire dynamique

D. Les trois piliers opérationnels du pilotage dynamique



Thème 1. Fondements du pilotage budgétaire dynamique

E. Dimension culturelle et gouvernance



Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

Le forecast est une révision des prévisions annuelles à partir :

- Du réalisé cumulé
- Des nouvelles hypothèses
- Des signaux marché
- Des décisions internes

Il répond à la question :

“Compte tenu de ce que nous savons aujourd’hui, où terminerons-nous l’année ?”

Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

A- Le Forecast opérationnel

Le forecast repose sur trois composantes :

- Réalisé cumulé
- Hypothèses actualisées
- Projection à fin d’exercice

Il s’inscrit dans un cycle périodique.

Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

A- Le Forecast opérationnel

À chaque clôture mensuelle :

- Intégration du réel
- Analyse des écarts significatifs
- Révision des hypothèses restantes
- Projection des indicateurs clés

Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

B- Le Forecast mensuel

- Intégration des données réelles
- Analyse des écarts significatifs
- Révision des hypothèses restantes
- Projection à fin d'exercice

Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

B- Le Forecast mensuel

- Une érosion de marge
- Un ralentissement commercial
- Une tension sur les charges
- Une dérive du BFR

Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

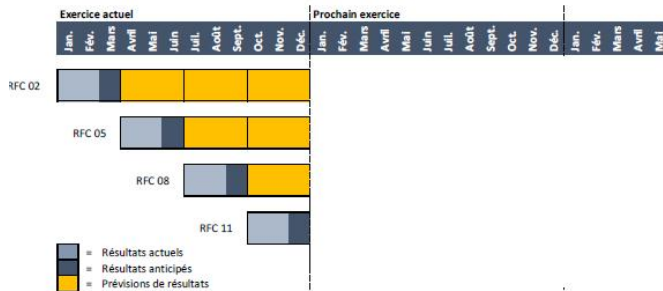
B- Le Forecast trimestriel

- Revue des investissements (CAPEX)
- Ajustement des objectifs commerciaux
- Recalibrage de la structure de coûts
- Analyse de solvabilité
- Dialogue bancaire structuré

Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

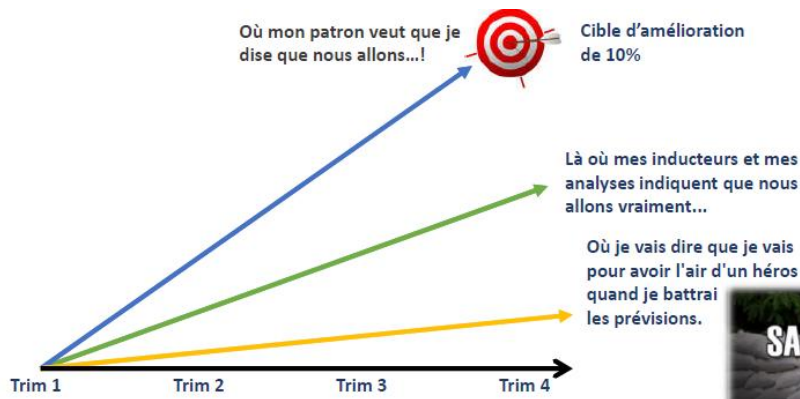
D- Le Rolling Forecast ou prévision glissante.

Voir au-delà du mur de la fin d'année



Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

D- Le Rolling Forecast ou prévision glissante.



Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

E- Conditions de réussite

- Le forecast est un projet d'organisation, pas un projet finance
- Ne pas reproduire le budget dans le forecast → Le rolling forecast doit être **driver-based**
- Séparer Target Setting et Forecast
- Fréquence et discipline des revues

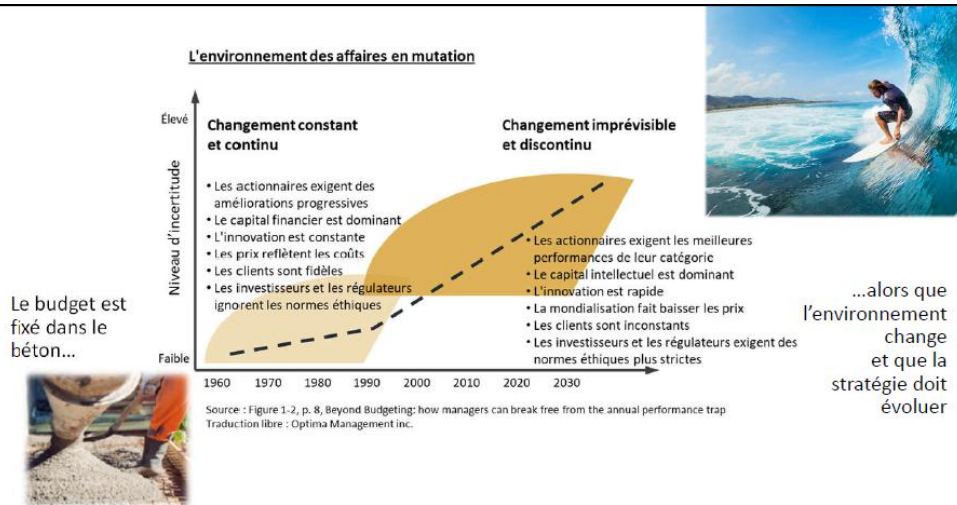
Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast

E- Conditions de réussite



- Les organisations qui ont implanté le Rolling Forecast ont réussi à inculquer la notion d'« agilité » dans leurs processus prévisionnels.
- On va au-delà du budget et on a une vue transversale sur les effets des changements.
- Puisque souvent, les opérations font déjà une planification et des prévisions au-delà de la fin d'année financière, pourquoi nos prévisions financières ne s'adapteraient-elles pas au même calendrier ?

Thème 2. Forecast opérationnel et Rolling Forecast



Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

A. Pourquoi intégrer l'incertitude dans le pilotage ?

Un forecast repose sur une hypothèse centrale. Or, dans la réalité :

- Les marchés sont volatils.
- Les coûts fluctuent.
- Les taux évoluent.
- Les comportements clients changent.

Un forecast unique donne une trajectoire...mais pas une vision du risque.

Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

A. Pourquoi intégrer l'incertitude dans le pilotage ?

Que se passe-t-il si :

- Le volume baisse de 8 % ?
- Le coût matière augmente de 10 % ?
- Le DSO passe de 60 à 80 jours ?

Le forecast seul ne répond pas à ces scénarios alternatifs.

Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

A. Pourquoi intégrer l'incertitude dans le pilotage ?

Un scénario est une simulation alternative basée sur une modification cohérente de certaines hypothèses clés.

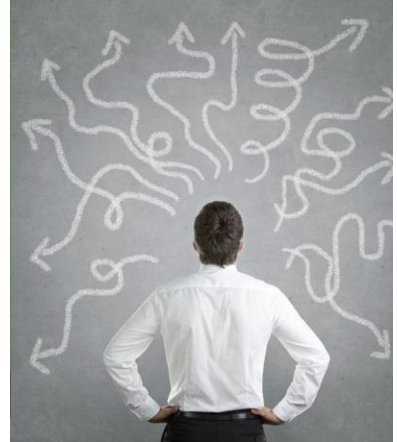
Il permet d'analyser la sensibilité du modèle économique

Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

A. Pourquoi intégrer l'incertitude dans le pilotage ?

- ** Scénario central (Base Case)
- ** Scénario prudent (Downside)
- ** Scénario ambitieux (Upside)

Hypothèse	Base	Downside	Upside
CA	200 M	180 M	225 M
Marge	25 %	22 %	27 %
EBITDA	18 M	9 M	28 M



Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

A. Pourquoi intégrer l'incertitude dans le pilotage ?

Tous les paramètres ne doivent pas être testés. On identifie les drivers majeurs :

- Produits: Volume, Prix, Mix
- Charges: Coût variable unitaire, Charges fixes
- Paramètres de gestion: DSO, DPO, DIO, Taux d'intérêt

Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

A. Pourquoi intégrer l'incertitude dans le pilotage ?

Application

Dans votre organisation :

- Quelle variable a l'effet le plus fort sur le résultat ?
- Quelle variable a l'effet le plus fort sur la trésorerie ?

Et pourquoi?

Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

B. Les Stress Tests : tester la résilience

Un stress test est une simulation volontaire d'un choc sévère mais plausible visant à mesurer :

- La capacité de résistance du modèle économique
- Le seuil de rupture financière
- La solidité de la structure de financement
- La flexibilité stratégique



Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

B. Les Stress Tests : tester la résilience

Étape 1. Identifier les drivers critiques

Étape 2. Appliquer un choc sévère mais plausible

Étape 3. Mesurer les impacts clés

Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

B. Les Stress Tests : tester la résilience

Un stress test n'a de valeur que s'il déclenche un plan.

« Si ce risque se réalise, quelles décisions prendrons-nous immédiatement ? »

Le plan de contingence transforme la gestion du risque en gestion proactive.

Thème 3. Scénarios, stress tests et gestion de l'incertitude

B. Les Stress Tests : tester la résilience

Exemple.

Si CA baisse de 20 % :

- Gel immédiat des recrutements
- Réduction dépenses discrétionnaires (-15 %)
- Report des CAPEX non stratégiques
- Activation ligne de crédit court terme
- Renégociation fournisseurs

Thème 4. Estimate At Completion (EAC) et Gouvernance du Pilotage Dynamique

B. Estimate At Completion

L'Estimate At Completion (EAC) est l'estimation actualisée du résultat ou du coût total à la fin d'un projet ou d'un exercice.

EAC = Réalisé à date + Estimation révisée du reste à faire

C'est une **estimation d'atterrissage final**.

Thème 4. Estimate At Completion (EAC) et Gouvernance du Pilotage Dynamique

B. Les Triggers (seuils d'alerte)

Un trigger est un seuil prédéfini déclenchant une action automatique ou décisionnelle.

Il permet de :

- éviter l'attentisme
- réduire l'arbitraire
- accélérer la réaction
- formaliser la gouvernance

Thème 4. Estimate At Completion (EAC) et Gouvernance du Pilotage Dynamique

Le rôle du contrôleur de gestion évolue :

De producteur de chiffres vers architecte du pilotage stratégique. Il devient :

- Analyste des hypothèses
- Facilitateur de décision
- Garant de cohérence
- Vigie des risques

ADF PR
digital lifelong learning

FORMATION EN LIGNE

BUDGÉTISATION, CONTRÔLE & GESTION BUDGÉTAIRE

MODULE 5
REFORCAST & ROLLING FORECAST : PILOTER EN TEMPS RÉEL

INTERVENANT

Pr. AbdelAli EZZIADI
Docteur en Sciences de Gestion
Professeur Universitaire
Expert en Contrôle de Gestion
Ex-Contrôleur de Gestion CHU - Maroc
Expert - Consultant auprès de plusieurs organisations

28/02/2026
14h00 à 17h00 GMT
GOOGLE MEET

RÉSERVEZ LE CRÉNEAU !

Logos: OQHE, Signatory, Grow Learn Connect