

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE

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

Spécialité: Audit et Contrôle de Gestion

Thème

LA CONTRIBUTION DU CONTROLE DE GESTION DANS LA
MAITRISE DES RISQUES DANS UNE COMPAGNIE
D'ASSURANCE.
CAS DE AXA ASSURANCE ALGÉRIE

Présenté par:

SI LARBI Sara

TALMAT KADI Amel

Dirigé par:

M.CHALLAL Mohand

Soutenance en date du :

à

Devant le jury composé de :

Président :

Examineur :

Encadreur :

Année universitaire: 2020/2021

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui on voudrait témoigner toute notre reconnaissance.

On tient d'abord à remercier notre encadreur, Mr Challal Mohand, qui par sa disponibilité, ses conseils et ses orientations, a permis l'aboutissement de ce travail.

Les membres du jury pour avoir accepté de lire et examiner ce travail.

Le contrôleur de gestion d'Alxa, Mr Messaoudi Mohamed Zin Al Abidine, et le gestionnaire des risques opérationnels, Mr Rayan Ahmed Aniss, pour leurs collaboration et partage d'informations.

Et enfin toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

*Mes très chers parents qui m'ont toujours soutenu et encourager à
aller de l'avant ;*

Mes très chères sœurs (Rima, Mina et Fatima) ;

Mes très chers frères (Farik, Massim et Sofiane) ;

Ma belle sœur Lamia et mon neveu Ryad ;

*Mes amis (Malika, Yasmina, Meriem, Amel, . . .) et tous ceux
que j'aime ;*

A ma très chère binôme Amel.

Sara

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents pour leurs sacrifices ;

Mes très chers grands parents ;

Mes deux frères Sofiane et Saïd, Ma chère sœur Yasmine ;

Mes chères tantes (Saliha, Nadia, . . .) et oncles;

À mes cousines, cousins et amis Wafa, Imene, Ryma,

Hannane, . . . ; et tous ceux que j'aime ;

À ma très chère binôme Sara.

Amel

Liste des abréviations

GRH : Gestion des **R**essources **H**umaines.

DRH : **D**irection des **R**essources **H**umaines.

RH: **R**essources **H**umaines.

ABC: **A**ctivity-**B**ased **C**osting.

TBP : **T**ableau de **B**ord **P**rospectif.

SAA : **S**ociété **A**lgérienne des **A**ssurances.

ONS : **O**ffice **N**ational des **S**tatistiques.

UAR : **U**nion **A**lgérienne des sociétés d'assurance et de **R**éassurance.

CNA : **C**onseil **N**ational des **A**ssurances.

BDD : **B**ase **D**e **D**onnées.

CA : **C**hiffre d'**A**ffaires.

FG : **F**rais **G**énéraux.

SOMMAIRE

Introduction générale	1
CHAPITRE I : Approche conceptuelle du contrôle de gestion	
Introduction	4
SECTION 1 : Généralités sur le contrôle de gestion.....	4
SECTION 2 : Organisation du contrôle de gestion.	12
SECTION 3 : Outils du contrôle de gestion.	21
Conclusion	38
CHAPITRE II : Gestion des risques	
Introduction	49
SECTION 1 : Notions fondamentales sur les risques.....	49
SECTION 2 : Processus de gestion des risques.....	62
Conclusion.....	73
CAS PRATIQUE	
Introduction	75
SECTION 1 : Présentation d'AXA assurance.....	75
SECTION 2 : Organisation du contrôle de gestion et maîtrise des risque au sein d'AXA assurance Algérie.	84
Conclusion	96
Conclusion générale	98

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure N°1 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.	13
Figure n°2 : Nature des indicateurs utilisés dans un tableau de bord	29
Figure n°3 : Tableau de bord prospectif	33
Figure n°4 : Cartographie des risques simplifiée	57
Figure n°5 : Organigramme de la direction d'AXA assurance Algérie	81
Figure n°6 : Maillage d'AXA assurance Algérie.	81
Tableau N°1 : Exemple d'un bilan comptable simplifié	23
Tableau N°2 : Exemple de compte de résultat	24
Tableau N°3 : Budget de chaque département Mars 2019	87
Tableau N°4 : Reporting mensuel AXA Assurance	89
Tableau N°5 : Cartographie des risques d'AXA assurance Algérie (risque opérationnel de fraude interne).	93

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°1 : Questionnaire adressé à AXA assurance Algérie.

Annexe N°2 : Reporting réglementaires pour le CNA.

Annexe N°3 : Table de l'évaluation de l'impact du risque.

Annexe N°4 : Matrice démontrant le produit entre l'impact et la fréquence du risque.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Le sentiment de sécurité constitue un besoin primaire pour tout individu, et pour le satisfaire, il se dirige vers les compagnies d'assurance, ces dernières proposent des prestations qui relèvent du domaine des services, elles offrent un service particulier qui est la protection, elles permettent à un agent économique de compenser les pertes liées à la réalisation d'un événement futur.

L'accès à l'assurance est devenu un facteur essentiel d'intégration des citoyens dans les sociétés modernes, par l'acquisition de certains biens fondamentaux (véhicules, crédits bancaires...). L'assurance contribue à la sécurité de l'homme et de ses activités, ce qui rend les compagnies d'assurance exposées à des risques multiples (risques actuariels, risques de crédits, risques de liquidité, risques opérationnels...).

En effet, pour éviter tout problème ou risque, ces compagnies peuvent compter à leur tour sur les services du contrôle de gestion, qui devient une nécessité majeure pour les entreprises et notamment les compagnies d'assurance, à travers ses différents outils constitués de la comptabilité (générale et analytique), les statistiques, les tableaux de bord...qui deviennent un moteur de pilotage des entreprises afin de maîtriser les risques et atteindre leurs objectifs dans des conditions plus saines.

Le risque est considéré comme tout événement ou action pouvant empêcher d'atteindre les objectifs fixés ou d'appliquer la stratégie de l'entreprise, et le contrôle de gestion n'est d'autre qu'un moyen pour conduire les entreprises, et de par ce fait maîtriser les différents risques qui peuvent survenir.

La prise de conscience des multiples facettes du risque et la difficulté à s'en protéger, à en contrôler les facteurs ou à en tirer profit, ont été considérablement approfondies au cours des dernières années. Les risques semblent également avoir évolué de diverses manières, en gravité ou en fréquence, notamment dans les compagnies d'assurance, car contrairement aux entreprises classiques, ces dernières sont soumises à une inversion du cycle de production où l'assuré paie avant de recevoir le service, ce qui rend l'activité incertaine et multiplie les risques, le rôle du contrôle de gestion consiste à allouer de manière optimale l'actif en fonction des engagements et des objectifs de rentabilité de la société.

Les risques auxquels sont confrontés aujourd'hui les entreprises sont nombreux, dont les principaux relèvent des crises économiques et financières, notamment avec la mondialisation et l'ouverture des frontières.

Introduction générale

Pour faire face à ces risques qui pourraient nuire à la réussite et au bon fonctionnement des entreprises, leur concentration se porte essentiellement sur l'optimisation de leur activité, elles y parviennent en réduisant avant tout les coûts et en augmentant leur efficacité pour une rentabilité maximale, ce processus ne peut être accompli qu'avec le contrôle de gestion et ses outils.

Problématique

C'est dans ce contexte, que nous nous sommes penchés sur l'étude d'un thème qui porte sur " la contribution du contrôle de gestion dans la maîtrise des risques dans une compagnie d'assurance, en prenant comme cas d'étude pratique AXA assurance Algérie", où nous essayerons d'apporter des éléments de réponse à notre question principale de recherche, à savoir :

Quelle est la contribution du contrôle de gestion dans la maîtrise des risques dans une compagnie d'assurance?

Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche, nous devons répondre, entre autres, aux questions suivantes :

- Quels sont les différents risques auxquels les compagnies d'assurance sont confrontées ?
- Quels sont les outils employés pour maîtriser les risques ?
- Quelles sont les nouvelles techniques utilisées pour s'adapter à un environnement continuellement en évolution ?

Hypothèses de recherche

À partir de la question principale et des questions subsidiaires, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

- Le contrôle de gestion est un facteur clé de la maîtrise des risques.
- Le contrôle de gestion permet de mieux saisir les opportunités et détecter les menaces.
- Le contrôle de gestion est indispensable pour une compagnie d'assurance.

Méthodologie de recherche

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons axé notre méthodologie de travail sur une étude descriptive, documentaire et une collecte d'informations diverses à partir de livres sur le sujet (contrôle de gestion, gestion d'entreprise...), de rapports, de guides et d'internet, complétée par des questionnaires destinés aux contrôleurs de gestion d'AXA et son gestionnaire de risque.

Plan de rédaction

Nous avons structuré notre travail en deux chapitres théoriques, le premier représente une approche conceptuelle du contrôle de gestion et le second traite de la gestion des risques, et un cas pratique réalisé au niveau de la compagnie AXA assurance Algérie, ce qui nous a permis de mieux comprendre la place qu'occupe le contrôle de gestion dans la maîtrise des risques d'entreprise.

CHAPITRE I

Présentation de la fonction contrôle de gestion

Introduction

La vie d'une entreprise est marquée par les risques, pour les esquiver, nombreuses sont les méthodes qui ont été mises en œuvre, dont le contrôle de gestion.

"Le contrôle de gestion, un des fondements du management et de la performance des entreprises, permet de gagner en visibilité et de donner un sens aux différents acteurs de l'entreprise. Issu de la comptabilité industrielle, il apparaît à présent comme un moyen de maîtriser la complexité des organisations et de mobiliser les compétences"¹.

Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion

Avant d'aborder notre sujet, il est important de faire le point sur les principes généraux de cette discipline de gestion.

1. Évolution du contrôle de gestion

Pour arriver au contrôle de gestion que les entreprises connaissent aujourd'hui, celui-ci a dû s'adapter et se modifier afin de rester pertinent dans le monde actuel, dont les changements s'accroissent grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

1.1. Historique du contrôle de gestion

La fonction contrôle de gestion est apparue au sein des grandes entreprises aux Etats-Unis dans les années 1920, la taille de ces dernières a exigé la naissance du besoin de contrôle par les responsables. Le terme contrôle de gestion signifie plus que vérifier, il s'agit de maîtriser la gestion et d'avoir la situation sous contrôle. En effet, la création de « Controllers Institute of America », Institut des contrôleurs de gestion des Etats-Unis en 1931 correspond à la date à laquelle est officiellement apparu le contrôle de gestion, qui s'est depuis développé dans ce pays après la seconde guerre mondiale, menant à son apparition en Europe, où il occupe une position importante dans les entreprises.

¹<https://controle2gestion.net/fondements-controle-de-gestion/> consulté le : 15 avril 2021 à 15:16.

Chapitre I Présentation de la fonction contrôle de gestion

A cette époque, les premiers systèmes de contrôle de gestion étaient sous forme d'un ensemble de contrôles financiers reposant sur des systèmes d'information comptable et un langage commun. La fonction du contrôleur était celle d'un expert comptable à l'intérieur des entreprises américaines.

Dans les années 1950, le contrôle de gestion a remplacé la tendance comportementaliste dans les entreprises, réduisant la représentation mécanique de l'organisation. D'un point de vue outil et technique, il s'agit d'un ensemble d'opérations réalisées avec un objectif commun déterminé par le manager. Depuis, il est considéré comme une aide à la prise de décision pour les managers.

Le contrôle de gestion devient organisationnel depuis les années 1980 et 1990, avec un objectif de déploiement de la stratégie. Deux objectifs importants du contrôle sont mis en avant : la qualité du système décisionnel et l'évaluation de la performance. Il justifie sa place entre le contrôle opérationnel et la planification stratégique au sein des entreprises.

Depuis les années 2000, face aux critiques de certains sur son caractère instrumental, le contrôle de gestion a tenté de gommer dès le départ son image obligatoire pour devenir plus compréhensible. Il essaye de s'adapter à un environnement ou à un domaine d'activité spécifique: banque, santé, commerce de détail...

Les années 2010 ont vu la cristallisation de formes émergentes de contrôle de gestion telles que le contrôle de gestion environnemental, afin d'évaluer l'impact écologique des produits et procédés des entreprises à toutes les étapes de leur vie, avec l'analyse du cycle de vie. Le contrôle de gestion s'intéresse également à la gestion des actifs immatériels et à la performance du capital humain.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion est devenu multifonctionnel et multisectoriel, présent dans la plupart des entreprises et des organisations publiques, il a fait ses preuves notamment depuis les crises économiques et financières que le monde a connu. Rien n'empêche qu'il soit remis en question par de nombreuses critiques : focalisation excessive sur les dispositifs techniques financiers dans une pure logique de réduction des coûts et dans son manque de cohésion et de cohérence pour répondre aux besoins des managers. Le contrôle de gestion reste alors constamment en évolution et en quête de la perfection.

1.2. Facteurs d'évolution du contrôle de gestion

On peut retenir les facteurs suivants :

- La taille de l'entreprise et les coûts de transaction
- Le progrès technologique
- L'accessibilité et la puissance de l'outil informatique
- Les aspirations des employés
- Les nouvelles pratiques en gestion

1.3. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un outil de management mis en œuvre dans une organisation, il permet de concrétiser les objectifs stratégiques et optimiser la performance à travers la collecte de flux internes, les organiser, les suivre et les examiner afin de fournir aux responsables de l'organisation les informations nécessaires à la prise de décision et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

1.1.4. Définitions retenues par quelques auteurs

A/ R.ANTHONY (1965)

"Le père incontesté de la discipline académique du contrôle de gestion, définit ce dernier comme étant : le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente, pour la réalisation des objectifs de l'organisation."²

B/ R. SIMONS (1995)

En 1995, R. SIMON précise que le contrôle de gestion comprend : "Le processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation."³

²Yves DE RONGÉ, Karine CERRADA, « Contrôle de gestion », Pearson, 3^{ème} éd, p.VII.

³Yves DE RONGÉ, Karine CERRADA, Op.cit, pX.

C/ H. BOUQUIN (1994)

"On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes "⁴

1.5. Rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion peut se situer au niveau financier, au niveau stratégique ou au niveau technique dans l'entreprise. Ce positionnement est révélateur du rôle du contrôleur de gestion souhaité et qui peut intervenir pour:

- Atteindre les objectifs de l'entreprise à travers la mise à disposition pour tous les responsables fonctionnels des outils nécessaires ;
- Participer à la stratégie de l'entreprise: le contrôleur de gestion doit dynamiser l'élaboration et la formulation de la stratégie de l'entreprise ;
- Mettre en place le reporting⁵ : Etablir un reporting pour chaque fonction qui sera utilisée à la fin de chaque période au sein de l'organe de la direction pour analyser ces dernières et donner des propositions ;
- Concevoir des tableaux de bord : Il s'agit de mettre à la disposition des différentes fonctions de l'entreprise des tableaux de bord, assurer leur suivi et s'assurer que les alertes sont suivies d'actions pertinentes ;
- Identifier les indicateurs de performance : Il revient au contrôleur de gestion de pouvoir identifier des indicateurs de mesure de performance, pour le suivi des différentes activités. Si ses indicateurs sont déjà mis en place, il faudra s'assurer de la pertinence et de l'efficacité de ces derniers ;
- Organiser le processus budgétaire : Il est important de s'assurer du respect du budget ;
- Mettre en place un système de comptabilité analytique permettant à l'entreprise de maîtriser ses coûts et sa rentabilité ;
- S'assurer que les procédures internes sont respectées et garantissent la qualité de l'information (contrôle interne).

⁴H. Bouquin, « Les fondements du contrôle de gestion », Presse universitaire de France « Que sais-je ? », N°2892, 1994, Paris.

⁵Reporting : Outil de communication, rapport des activités de l'entreprise.

2. Contrôle de gestion et autres formes de contrôle

Le contrôle de gestion coexiste et est en interaction avec d'autres mécanismes de régulation.

2.1. Contrôle interne

C'est un dispositif d'aide à la maîtrise des opérations à risque, il est mis en œuvre par l'administration pour le management, il assure le contrôle des processus et les ressources allouées qui permettent au management d'atteindre ses objectifs.

Il n'est pas toujours facile de distinguer la différence entre contrôle interne et contrôle de gestion, mais ils restent tout de même deux fonctions complémentaires pour un but commun qui est la bonne gestion de l'entreprise.

Pour comprendre leur relation, il est important de distinguer leurs activités. Le contrôle de gestion dans ses fonctions à un lien étroit avec la comptabilité et utilise les chiffres régulièrement, contrairement au contrôle interne qui utilise peu les chiffres comptables, le premier porte des réponses aux questions du genre : combien coûtent les choses ? Et le deuxième : comment se font les choses ?

Le contrôle de gestion, comme il a été défini auparavant, s'intéresse aux risques pouvant affecter le modèle économique de l'entreprise et généralement, il est rattaché à la direction, car il lui procure des informations permettant d'éviter les risques et prendre de meilleures décisions. Le contrôle interne a pour but de donner une meilleure maîtrise des processus pour réaliser les objectifs. Il doit être totalement indépendant de la direction générale, puisqu'il permet de contrôler les erreurs et fraudes éventuelles dont celles des dirigeants.

Les deux outils révèlent être de puissants outils de gestion, ils permettent de participer à la bonne santé de l'entreprise, ils partagent les mêmes objectifs, notamment la maîtrise des activités de l'organisation et l'amélioration de ses performances.

Il en ressort donc que le contrôle interne favorise l'émergence et le développement du processus du contrôle de gestion, néanmoins ce dernier ne suffit pas à contrôler tous les risques auxquels l'entreprise est confrontée.

2.2. Audit interne

C'est une fonction indépendante et objective de l'entreprise, il s'agit d'un examen méthodique et normalisé qui donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations de l'entreprise, il a pour finalité de déterminer la conformité et d'évaluer l'efficacité des

processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

Il existe une relation étroite entre l'audit interne et le contrôle de gestion. En effet ces deux fonctions se basent sur le diagnostic qui se trouve au cœur des deux métiers, visant une optimisation des ressources, la correction des dysfonctionnements et à la rentabilisation de l'exploitation.

L'audit interne a pour objectif d'évaluer le niveau de performance du contrôle de gestion, la coexistence entre eux demeure dans le fait que :

- l'audit interne mène une recherche méthodique des dysfonctionnements, que le contrôle de gestion affine ou élargit en amont ou en aval du problème;
- L'audit interne rédige un diagnostic de l'entreprise et la mise en œuvre du contrôle de gestion, quant au contrôle de gestion, il l'aide en focalisant l'audit sur ses écarts les plus importants;
- L'audit interne valide la procédure de calcul du résultat de gestion quant au contrôle lui, analyse l'efficacité du système de gestion.

Cependant, à l'inverse du contrôle de gestion qui doit savoir formuler des jugements de valeur et des opinions, l'audit interne doit conserver son indépendance en ne donnant aucun jugement sur les décisions de gestion qui sont prises, respectant ainsi le principe de non-immixtion dans la gestion.

2.3. Contrôle stratégique

C'est un contrôle qui vient après avoir défini les objectifs et les décisions stratégiques, il a pour fonction de mesurer les résultats obtenus par l'organisation, c'est-à-dire de vérifier que les objectifs fixés par les dirigeants concourent avec les résultats réels de l'organisation.

Le contrôle de gestion participe vivement à l'élaboration de la stratégie, il part des choix stratégiques et des objectifs à long terme pour bâtir des plans d'action à court terme, nous pouvons dire qu'il a un lien direct avec la stratégie et de ce fait avec le contrôle stratégique, puisqu'il recueille, traite et diffuse l'information, connaît les contraintes intérieures et extérieures de l'organisation qu'il intègre constamment dans ses analyses, il est également la tour de contrôle, en veillant au respect des objectifs de performance.

Le contrôle de gestion est une fonction purement stratégique qui apporte support au haut management pour la prise de décisions cruciales, la démarche stratégique nécessite un

contrôle qui entre en action par la veille stratégique qui consiste à collecter puis analyser des informations récentes influençant l'environnement de l'organisation. Il est nécessaire de s'assurer que les orientations stratégiques de base restent vérifiées, et d'engager des adaptations, si nécessaire, pour remédier aux éventuels écarts entre objectifs et résultats.

2.4. Contrôle opérationnel

C'est un processus qui se conduit en fonctions (approvisionnement, production, expédition), il s'applique aux opérations relevant de l'exploitation courante. Il consiste à garantir aux responsables que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente, conformément aux finalités confiées.

Le contrôle opérationnel complète le contrôle de gestion car il :

- Analyse les performances des tâches routinières et des processus qui les organisent, qu'il rapporte à leur consommation de ressources;
- Analyse les risques internes et les dysfonctionnements éventuels;
- N'est pas concerné par les changements externes à l'entreprise sauf, si ces derniers ont un impact sur les performances d'exécution.

Le contrôle opérationnel se charge aussi de proposer des améliorations et anticipe sur les problèmes qui pourraient survenir.

3. Contraintes du contrôle de gestion

Il est important de savoir que le contrôle de gestion est un élément essentiel dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise, c'est sur lui que repose principalement l'évolution et la pérennité de l'entreprise. Il est basé sur l'échange d'informations qui est utile aussi bien aux unités de travail qu'à la direction. Du fait qu'il opère dans tous les niveaux de l'entreprise, cela le rend contraint à des limites et des obstacles lors de sa mise en place et de son exécution qui peuvent entraver sa précision et son efficacité, nous avons alors choisi de faire le point sur quelques contraintes.

3.1. Réticence à l'évolution et au changement

Pour évoluer, une entreprise, grande ou petite soit elle, a besoin de contrôle de gestion qui l'aide à prendre les bonnes décisions, cependant tout synonyme de changement ou d'évolution entraîne un sentiment de crainte de se jeter dans l'inconnu, causé généralement

par un manque de recueil d'informations engendré par l'absence de reporting, outil indispensable pour toute organisation.

3.2. Difficultés conceptuelles du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un modèle complexe à mettre en place car plus la taille de l'entreprise augmente plus les systèmes de contrôle se complexifient, ce qui rend sa mise en place plus longue et difficile, c'est là qu'apparaît le besoin de s'orienter d'un système de contrôle informel basé sur la confiance, la culture, le leadership, contexte affectif, présent généralement dans les petites entreprises, vers un système formel de contrôle opérant sur trois dimensions, à savoir :

- Une dimension stratégique: en élaborant une stratégie adéquate à l'entreprise;
- Une dimension technique du contrôle de gestion, c.-à-d le choix des outils et des dispositifs;
- Une dimension sociocognitive : les rapports contrôle de gestion et les acteurs sur deux niveaux : comportemental et cognitif.

3.3. Indicateurs

Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis ; les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

3.4. Management inadapté

C'est quand il ne s'agit pas d'un management qui coordonne entre objectifs et pratiques adaptées.

Cette anomalie va être rapidement perçue par les collaborateurs et rend la démarche difficile, généralement causée par une insuffisance professionnelle ou par une incapacité objective à exécuter les obligations professionnelles par les managers; exemple : faire pression sur les salariés, manque de communication entre les acteurs de l'entreprise...

3.5. Systèmes d'information

Malgré leur importance dans les organisations et surtout pour le contrôle de gestion, les systèmes d'information restent un outil qu'il faut soigneusement manipuler car un système inadapté à la gestion (trop technique, compliqué,...) représente une contrainte pouvant menacer la performance de l'entreprise. Rien n'empêche qu'un bon système d'information reste sujet à de multiples risques car il est amené à utiliser l'outil informatique fortement

exposé aux risques de piratage, espionnage, perte de données importante en cas de détérioration...

3.6. Absence de systèmes d'incitation pour les cadres

Souvent, dans le secteur privé, les cadres qui ont atteint les objectifs fixés par le contrôle de gestion sont récompensés, les incitant ainsi à poursuivre et fournir plus d'efforts ; une récompense pouvant être financière ou prenant forme d'avantages en nature (congrés, voyages offerts,...).

Cette forme de rémunération n'est actuellement pas présente dans la majorité des organisations publiques. De ce fait, il faudrait repenser à la manière de récompenser les cadres, comment les motiver et éventuellement comment les sanctionner.

3.7. Multiplicité des objectifs

Une contrainte résulte de la multiplication des objectifs souvent mal définis et changeants, parfois antagonistes, du fait de la complexité des missions des organisations, ce qui rend la déclinaison de ces missions en objectifs difficile et imprécise. Une autre difficulté peut apparaître dès la formalisation des objectifs, l'ignorance des besoins des usagers.

Section 2 : Organisation du contrôle de gestion

L'organisation du contrôle de gestion sert à répartir entre les services, les tâches et les responsabilités et à assurer les liaisons indispensables au fonctionnement harmonieux de l'ensemble de l'entreprise.

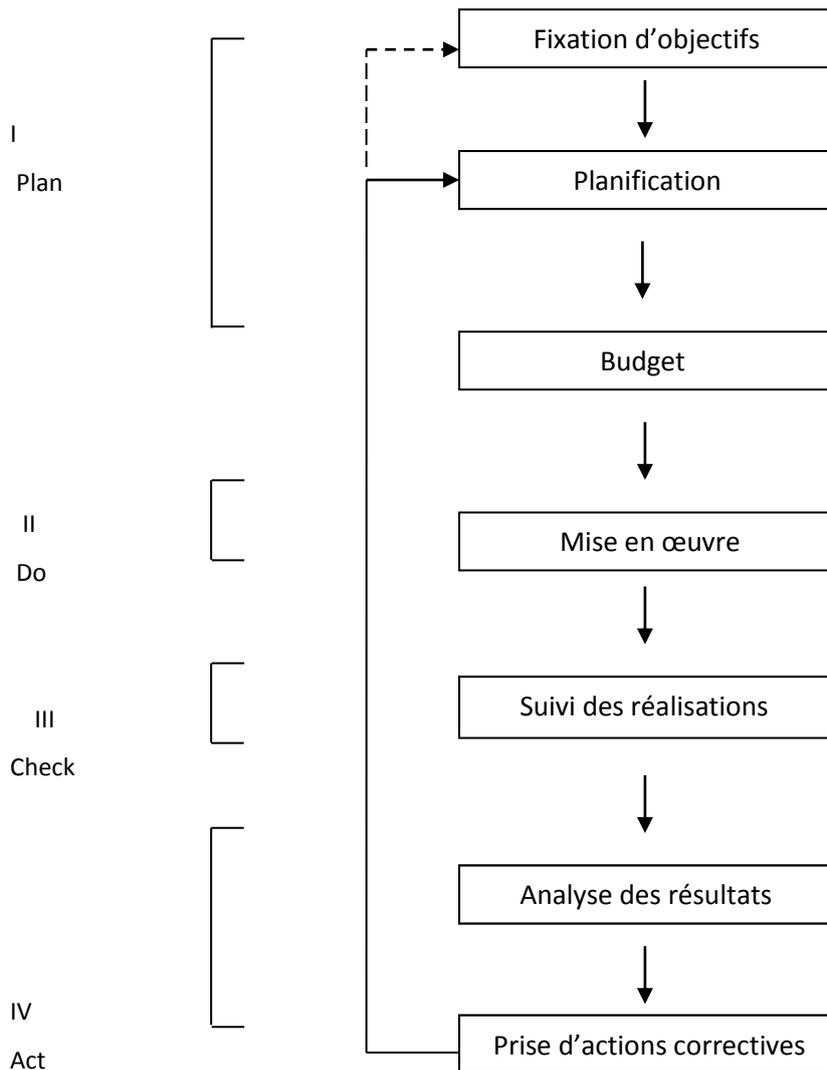
1. Étapes du processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus qui implique dans son exécution tout le personnel comme acteur du contrôle pour assurer la responsabilité, et exige des moyens, qui sont ses outils pour l'évaluation du risque et la vérification du résultat afin d'assurer la cohérence.

Le contrôle de gestion est vu comme une « boucle », du fait que ses objectifs sont fixés sur la base des résultats constatés, c'est un processus qui favorise l'enrichissement et l'apprentissage progressifs.

Il est constitué de quatre étapes principales, représentées dans la figure suivante:

Figure n°1: Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.



Source : Hélène LÖNING et al, « Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre », 2^{ème} éd, DUNOD, 2003, p.3.

Pour H. LÖNING : "Les étapes de « planification », au sens de fixation d'objectifs et de gestion prévisionnelle, sont suivies d'une phase de réalisation, dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés, afin, élément essentiel du processus d'apprentissage, de se traduire par des actions correctives incorporées dans la « planification » du cycle suivant."⁶

⁶ Hélène LÖNING et al, « Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre », 2^{ème} éd, DUNOD, 2003, p3.

1.1. Planification

A/ Planification à long terme

C'est une phase qui est réalisée par la direction générale, elle est le point de départ du processus de contrôle de gestion, c'est lors de cette étape que les objectifs à long terme sont définis, traduits ensuite en plans pluriannuels qui sont une définition opérationnelle de la stratégie, par le biais de politiques de marketing, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière.

Considérée comme une phase qui s'étend sur plusieurs années, pour la rendre plus pratique, elle est découpée en plusieurs plans à court terme appelés « budget ».

B/ Planification à court terme (budgétisation)

L'étape de budgétisation est essentielle pour aborder sereinement un exercice, c'est la traduction chiffrée du plan d'action annuel, le budget est établi pour fixer les moyens et les ressources économiques qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entité concernée. Il est établi sur la base de critères comptables tels que les résultats, les flux de trésorerie, la rentabilité des capitaux investis... et sur des hypothèses comme celles relatives à l'évolution des prix, des salaires, des parts de marché,...

Ainsi, le budget permet de mesurer la performance et la qualité de la gestion de l'entreprise à partir de prévisions initiales comparées aux résultats réels perçus.

1.2. Mise en œuvre

La phase de planification est suivie par la mise en action de ces plans et la réalisation des objectifs, la mise œuvre du contrôle de gestion se fait grâce à l'utilisation d'outils divers comme la comptabilité générale, la comptabilité analytique, les tableaux de bord, la technique des ratios.... Cette étape se déroule au niveau des agents de l'organisation, ces derniers mettent en œuvre les moyens qui leurs sont alloués pour atteindre les objectifs fixés par la direction générale.

1.3. Suivi des réalisations

Durant la mise en application du contrôle de gestion, une vérification périodique est faite pour mettre le point sur les résultats partiels obtenus et les comparer aux objectifs de base. Le suivi est un processus continu, axé sur les activités en cours, il est fait en parallèle avec la

phase d'exécution, les constatations obtenues sont communiquées aux dirigeants pour les analyser et prendre des mesures correctives.

1.4. Analyse des résultats et prise d'action correctives

L'analyse des résultats consiste à comprendre pourquoi les résultats sont ainsi, quelles en sont les causes, et que peut-on faire pour améliorer la performance. Les résultats constatés sont interprétés de manière à ce que si ces derniers ne coordonnent pas avec les objectifs de la planification et avec les prévisions figurant au budget, des actions correctives seront prises en modifiant les exécutions ou les plans d'action si nécessaire. Cette phase permet de faire progresser l'organisation, favorise l'adaptation aux changements et aux risques éventuels et fait apparaître des facteurs de compétitivité de l'entreprise.

2. Finalités du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion découle de la nécessité de manipuler efficacement les organisations complexes pour préserver leur performance économique. Il opère sur tous les différents niveaux de l'entreprise, dans une optique de réaliser les finalités qui lui sont confiées.

2.1. Maitriser la performance d'entreprise

Maitriser la performance est l'objectif principal de tout processus de contrôle de gestion, cette maîtrise est déterminée en mesurant les objectifs atteints et en analysant les pratiques relatives à la gestion de l'organisation, tout en s'assurant que les ressources sont employées de manière efficace et contribue à leur optimisation.

En somme, le contrôle de gestion est une recherche constante de :

- **Efficacité** : c'est la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif attendu. L'efficacité ne dépend ni du coût ni des frais engagés. Exemple : un atelier de production devant produire 1000 unités / jour est efficace s'il respecte cette norme.
- **Efficienc**e : c'est la mise en œuvre du minimum de moyens pour la réalisation des objectifs, ou encore atteindre des objectifs de qualité aux moindres coûts. Un atelier de production est efficient s'il respecte le nombre devant être produit, tout en minimisant les ressources utilisées, en tenant compte de la qualité.
- **Economie** : c'est l'acquisition de ressources de qualité à moindres coûts, au bon moment et au bon endroit.

2.2. Fournir l'information aux dirigeants

Le système d'information est un élément important du processus de gestion, le contrôle de gestion contribue au système d'information en synthétisant l'information nécessaire pour le diagnostic et la préparation des décisions. Il répond aux besoins de l'entreprise à mesurer et évaluer sa performance, identifier les points forts, les risques et les voies d'amélioration, anticiper l'avenir, choisir une solution et fixer un objectif.

L'enjeu est d'aligner les capacités de l'organisation et le potentiel de l'environnement. En effet, les entreprises se trouvent souvent confrontées à un environnement instable que les dirigeants n'ont pas la capacité de maîtriser directement, les compétences à détenir sont incertaines, les performances à réaliser discriminantes, la réactivité est faible et les manœuvres sont délicates.

La mission du contrôle de gestion consiste à appuyer la décision des dirigeants et leur donner une meilleure vision à travers la mise au point d'un système d'alerte avancé visant à assurer la réactivité de l'organisation dans des délais acceptable

2.3. Répondre au besoin des dirigeants d'aide à la délégation

La croissance des organisations oblige les dirigeants à déléguer les pouvoirs de décision, par conséquent ils doivent coordonner les décisions et les actions déléguées. La taille, la distance, et la complexité interne de l'entreprise, ne permettent pas à la hiérarchie de s'appuyer directement sur l'observation, de ce fait les dirigeants ont besoin de dispositif d'aide à la délégation.

Le contrôle de gestion est un appui à la délégation par ses processus d'orientation, par la remontée d'information par le biais du reporting.

2.4. Assurer la mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats

Cela se fait à travers :

- La définition des nomenclatures des activités et produits;
- La mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats;
- La définition et la mise en œuvre des méthodes de comparaison;
- Le développement des outils de justification et de programmation des activités.

2.5. Organiser et animer la fonction contrôle de gestion

Cela se fait à travers les actions suivantes :

- Structurer la fonction, définir et documenter l'organisation, les outils et les procédures de contrôle de gestion;
- Mutualiser les bonnes pratiques (réunion, séminaire...);
- Définir les profils de poste et de référentiels de compétence liés à la fonction contrôle de gestion, conduire le changement autour de la mise en œuvre de cette fonction;
- Définir les besoins de formation en contrôle de gestion;
- Animer les réseaux internes de contrôleurs de gestion.

2.6. Réduire l'incertitude

Réduire l'incertitude est devenu un point fort du contrôle de gestion, à travers l'intervention des systèmes de contrôle dans la définition des facteurs de risque qui doivent être pris en compte aux différents niveaux (risque stratégique, risque d'exploitation, risque financier...).

3. Champ d'activité du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion offre plusieurs avantages à l'entreprise en améliorant la performance suivant le principe d'efficacité et d'efficience, se qui nécessite de nombreuses interactions entre les différents services fonctionnels de l'entreprise, tels que la direction générale, la direction commerciale, la gestion financière et la gestion des ressources humaines.

3.1. Le contrôle de gestion et stratégie

Une relation étroite relie stratégie d'entreprise et contrôle de gestion, mais il est essentiel de définir d'abord ce qu'est une stratégie.

3.1.1. Définition de la stratégie

La stratégie fait partie des responsabilités de la direction générale, elle consiste à fixer des objectifs et mettre en œuvre les moyens de les réaliser. C'est un processus de management permettant d'orienter l'entreprise à travers une démarche organisée en passant par deux étapes: l'élaboration et la mise en œuvre.

3.1.2. Choix stratégiques et contrôle de gestion

"Le type de stratégie à mettre en œuvre fait l'objet d'un choix : stratégie business pour chaque segment (différenciation, domination par les coûts ...), et stratégie *corporate* au niveau du portefeuille d'activités (spécialisation sur un seul segment, diversification stratégique sur de nouveaux domaines d'activités nécessitant une extension du métier, du savoir faire de l'entreprise, ou retrait sous forme d'abandon ou d'externalisation)."⁷

La direction procède d'abord à l'étude de son environnement, fixe ses objectifs, fait des choix et prend des décisions par rapport à ses choix et enfin une mise en œuvre opérationnelle de ses choix.

Le contrôle de gestion part des choix stratégique et des objectifs de l'organisation à long terme pour bâtir des plans d'action à court terme, permettant de garantir la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise dans les différentes fonctions (financière, commerciale, production...) et veiller à assurer la cohérence entre la stratégie sur le long terme et les actions et décisions au quotidien. C'est donc un des instruments de mise en œuvre d'une stratégie donnée.

Le contrôle de gestion permet aussi de détecter tout changement au niveau technologique, économique... pouvant former une opportunité ou une menace pour l'entreprise et qui peut influencer la stratégie de l'entreprise à travers le choix des indicateurs pertinents.

3.2. Contrôle de gestion et gestion commerciale

Comme toute fonction de l'entreprise la gestion commerciale maintient une forte liaison avec le contrôle de gestion.

3.2.1. Définition de la gestion commerciale

La gestion commerciale est avant tout une méthode de pilotage, qui occupe une place importante dans le programme de gestion de l'entreprise, en définissant sa politique commerciale et en organisant sa mise en œuvre.

Elle comprend principalement les fonctions de facturation, de logistique et d'achat, elle se charge de diverses opérations spécifique telles que : la prévision, la création et le suivi des

⁷Alain BURLAUD, Robert TELLER, Stéphane CHATELAIN-PONROY, Sophie MIGNON, Elisabeth WALLISER « Contrôle de gestion », 5^{ème} éd, 2004, VUIBERT, P 217.

ventes effectuées, la détermination des prix de vente, la gestion et le suivi des stocks ou encore l'accès rapide aux informations d'un client ou d'un fournisseur.

3.2.2. Contribution du contrôle de gestion dans la gestion commerciale

Le contrôle de gestion fournit les informations nécessaires pour les décisions stratégiques et tactiques pour la gestion commerciale, son objectif est de proposer des outils pour connecter la performance commerciale à la performance globale de l'entreprise via les outils de gestion.

En quête d'efficacité et d'efficience, le contrôle de gestion apporte sa contribution à la gestion commerciale par le biais de la budgétisation et principalement celle des ventes.

La gestion budgétaire des ventes a pour fonction de mettre en place les budgets prévisionnels des ventes, déterminer la nature et la qualité de ce qu'on veut vendre, de mettre en place des moyens et des méthodes pour vendre et fixer les prix et les modalités de vente pour valoriser le budget.

Une gestion budgétaire des ventes efficace, contribue à la performance commerciale de l'entreprise, par la constatation des écarts entre prévisions et réalisations, l'analyse des résultats afin de prendre des mesures appropriées dans la perspective de renforcer la performance commerciale de l'entreprise.

3.3. Contrôle de gestion et finance

Il est très important de mettre l'accent sur le rôle de la finance dans une entreprise et montrer la complémentarité qu'il y'a entre finance et contrôle de gestion.

3.3.1. Rôle de la finance d'entreprise

La finance d'entreprise est une fonction clé de l'entreprise, elle fournit aux autres activités les ressources nécessaires pour leur maintien et leur développement. Aussi, elle permet en temps réel de donner les détails avec précision sur la situation de la société, du montant disponible en caisse, des ressources du financement nécessaires pour financer telle ou telle activité,...

La fonction financière établit également la stratégie financière adaptée à la stratégie globale de l'entité, en trouvant une politique d'investissement fiable et sûre, contribuant ainsi à la maîtrise des risques et à régulariser la situation de l'entreprise. En somme, elle a pour

objet d'accroître les bénéfices et maximiser la valeur de la firme. En plus de toujours rechercher le profit, la gestion financière a également pour fonction de s'assurer que l'entreprise est toujours solvable et capable de gérer correctement sa trésorerie.

3.3.2. Complémentarité des deux disciplines

Tout d'abord, pour obtenir des résultats pertinents et s'assurer que l'entreprise n'est pas vouée à l'échec, des tableaux de bord financiers efficaces et précis doivent être installés. Cela permettra aux dirigeants de prendre les bonnes décisions.

Par ailleurs, "la fonction finance est pourvoyeuse d'information au contrôle de gestion qui, en retour, influence le directeur financier dans la mesure où il lui permet de s'impliquer dans l'opérationnel et le stratégique en lui fournissant des indicateurs et des études. Dans le domaine des prévisions (plan stratégique, plan opérationnel, budgets), du suivi de la rentabilité des investissements et du *reporting*, il lui apporte également une aide précieuse."⁸

3.4. Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines

Une bonne gestion du capital humain reste un atout majeur pour toute entreprise, c'est pour cette raison qu'il convient de démontrer la contribution du contrôle de gestion à cette fonction.

3.4.1. Définition de la gestion des ressources humaines

"La gestion des ressources humaine est la fonction qui a pour but de mettre en œuvre l'adéquation entre les attentes et les caractéristiques, forcément différentes, des individus et l'organisation, dans un objectif de performance. La GRH organise le travail, définit des processus de gestion individuels et collectifs, élabore des stratégies, soutient le développement des individus et du management, veille à un reporting quotidien de la performance, en prenant en compte de multiples contraintes temporelles (temps de la personne, de l'organisation, de l'économie...). Ces missions doivent contribuer au développement de conditions de travail favorables au bien-être des individus au sein des organisations."⁹

⁸Guy DUMAS et Daniel LARUE, « Manuel de contrôle de gestion » 4^{ème} éd, Lexis Nexis SA, 2012, p22.

⁹Antoine PENNAFORTE, Jean-Louis GUIGNARD, Jean Pierre HERBINIER, « les fondamentaux de la GRH », DUNOD, 2018, p4.

La gestion des ressources humaines contribue au développement du capital humain qui est devenu un élément influent de la valeur économique de l'entreprise grâce aux compétences individuelles et collectives développées et acquises.

3.4.2. Contrôle de gestion social

Les entreprises ont connues d'importantes mutations qui ont contraint le contrôle de gestion des RH à évoluer de façon profonde et dépasser le simple management pour donner place au développement du contrôle de gestion social qui est un processus reposant sur l'accompagnement de la DRH à l'atteinte des objectifs fixés et lui apporter une aide à la prise de décision, et cela dans le cadre du développement de la stratégie de l'entreprise.

Il permet le pilotage social de l'organisation qui s'appuie sur des outils de planification tels que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour assurer la cohérence entre les aspects opérationnels et stratégiques. On peut distinguer :

A/ Planification quantitative : elle consiste à évaluer les besoins futurs en personnel, la gestion des emplois actuels et leur évolution, compte tenu des départs à la retraite, des promotions et des besoins en formation, recrutements.

Le rôle du contrôle de gestion consiste à éclairer les décisions d'ajustement, en estimant les conséquences financières pour chaque décision prise par la DRH, et vérifier l'adaptation des choix envisagés avec la stratégie générale de l'entreprise.

B/ Planification qualitative : il s'agit du traitement des compétences et l'identification des besoins futurs en termes de compétence et qualification. Le rôle du contrôle de gestion apparait dans l'évaluation de l'impact financier des mesures prises par la DRH et s'assurer de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.

Section 3 : Outils du contrôle de gestion

Pour mener à bien sa mission, qui est le pilotage de l'entreprise et assurer l'adéquation des résultats aux objectifs, le contrôle de gestion doit se munir d'outils puissants et fiables pour faciliter la collecte et le traitement de l'information, nous proposons d'étudier les principaux outils du contrôle de gestion.

1. Comptabilité

La comptabilité est un outil responsable du recueil et du traitement des différents mouvements de flux d'argent et de valeurs vers, depuis, et au sein de l'entreprise.

C'est une discipline pratique qui permet de recenser, d'analyser et de communiquer des informations exprimées en chiffres, en quantités parfois mais le plus souvent sous forme de valeur monétaire afin de dresser les états financiers à une période donnée, pour connaître en temps réel la situation financière de l'entreprise et évaluer son patrimoine.

Il existe deux grandes catégories de comptabilité pour les entreprises, comptabilité générale et comptabilité analytique.

1.1. Comptabilité générale

La comptabilité générale (comptabilité financière) est un système d'organisation des flux en provenance ou à destination de l'entreprise qui sont traduits en données financières dans les comptes de celle-ci, elle est surtout destinée aux acteurs externes (partenaires). Cette fonction est exercée par un comptable qui est chargé de l'enregistrement des données commerciales ou financières, l'élaboration des documents de synthèse (journal, bilans comptables, comptes de résultats...), suivi du traitement des factures clients et fournisseurs, etc.

La comptabilité générale représente un outil qui permet de prendre connaissance du patrimoine d'une entreprise, et de mesurer périodiquement les performances à travers les résultats réalisés par cette dernière sur une période donnée.

Chapitre I Présentation de la fonction contrôle de gestion

De manière générale, elle offre une vision concrète de l'évolution de la valeur d'une entreprise en produisant à chaque fin d'exercice trois états financiers importants et obligatoires : le bilan, le compte de résultat et les annexes.

1.1.1. Bilan comptable

Le bilan de l'entreprise est un tableau montrant la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné, généralement à la clôture des comptes. Le bilan comprend deux parties qui doivent être équilibrées : l'actif montre ce que l'entreprise possède (immobilisations, stocks, créances clients, trésorerie...) et le passif qui est ce que l'entreprise doit, c'est-à-dire les ressources mobilisées pour financer son actif (emprunts, capital social, dettes fournisseurs, fiscales...).

Tableau N°1 : Exemple d'un bilan comptable simplifié.

Actif	Passif
Immobilisations incorporelles	Capitaux propres
Immobilisations corporelles	Autres fonds propres
Immobilisations financières	Provisions
Stocks et en-cours	Dettes financières
Créances	Dettes d'exploitation
	Dettes diverses

Source : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198385-bilan-comptable-definition/> consulté le : 21 avril 2021.

1.1.2. Compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable qui présente les charges et produits d'une entreprise pour un exercice comptable, il ne tient compte que des opérations ayant une incidence sur le résultat, c'est-à-dire les produits, desquels il convient de soustraire les charges. La différence entre ces deux éléments fait naître le résultat comptable qui permet de constater si l'entreprise a généré un bénéfice ou une perte et mesurer ainsi sa performance.

Chapitre I Présentation de la fonction contrôle de gestion

Le résultat comprend trois sous-résultats importants :

- **Le résultat d'exploitation** : C'est le résultat provenant de l'activité normale de l'entreprise.
- **Le résultat financier** : Le résultat financier correspond à la différence entre les produits financiers et les charges financières.
- **Le résultat exceptionnel** : Il résulte des faits de gestion ne rentrant pas en compte dans l'activité récurrente de l'entreprise, il ne prend en compte que les produits et charges exceptionnels.

Tableau N°2 : Exemple de compte de résultat.

Compte de résultat	2017
Chiffre d'affaires	1 000 000
Fournitures consommables	5 000
Eau / Energie	500
Carburant	3 000
Petit matériel	1 500
Services extérieurs	22 300
Location immobilière	7 000
Location véhicule	7 000
Primes d'assurances	4 000
Honoraires comptables	2 500
Publicité	1 000
Frais de télécommunications	600
Services bancaires	300
Charges externes	27 300
Impôts et taxes	1 000
Contribution foncière des entreprises	1 000
Taxe sur les véhicules sociétés	600
Salaires et charges sociales	60 000
Dotations aux amortissements	4 000

Compte de résultat	2017
Informatique	2 000
Agencement	1 200
Matériel et bureau	800
Total des charges d'exploitation	91 400
Résultat d'exploitation	908 600
Charges financières	1 600
Résultat financier	- 1 600
Résultat courant	907 000
Impôts sur les bénéfices	226 750
Résultat de l'exercice	680 250

Source : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198413-compte-de-resultat-definition-exemple-difference-avec-le-bilan/> consulté le : 21 avril 2021.

1.1.3. Annexe

L'annexe est un document comptable qui accompagne le bilan et le compte de résultat, réalisée lors de la clôture de chaque exercice comptable. Elle a pour intérêt de décrire en détail et d'expliquer les variations qui ont lieu d'un exercice à l'autre dans le bilan et /ou le compte de résultat.

L'annexe permet généralement d'expliquer les variations concernant les charges financières, les immobilisations incorporelles, coût des emprunts, Frais de recherche, etc.

L'annexe a donc pour but de fournir des informations complémentaires importantes et des commentaires sur les informations contenues dans le bilan et le compte de résultat pour une meilleure compréhension des comptes de la société.

1.2. Comptabilité analytique

Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique n'est pas une obligation légale, mais elle est toutefois très utile à l'entreprise pour sa gestion. C'est une

discipline qui traite les informations financières issues de la comptabilité générale dans le but d'expliquer les résultats, elle sert à l'identification des coûts supportés des différentes fonctions de la structure notamment l'approvisionnement, la production, la commercialisation et la distribution. La comptabilité analytique permet la gestion de certains éléments du bilan, notamment l'évaluation des stocks.

Il existe de très nombreuses méthodes permettant de calculer des coûts en comptabilité analytique, "mais d'abord, il convient de définir la notion du coût. Celui-ci représente le cumul des charges engagées en vue de la réalisation d'un objectif défini (un produit ou un service). Une charge peut prendre différentes formes à savoir un coût variable lié au volume de l'activité ou un coût fixe qui reste stable quel que soit le niveau d'activité. La charge peut être incorporable à un coût ou non incorporable comme elle peut être directe et, de ce fait, elle est affectée instantanément au coût du produit ou indirecte et dans ce cas elle nécessite un calcul intermédiaire avant son incorporation au coût."¹⁰

1.2.1. Différents types de charges

Il convient aussi de distinguer entre les différentes charges qui existent.

A/ Charges directes : elles concernent les charges affectées directement à un produit ou à une fonction.

B/ Charges indirectes : elles concernent plusieurs produits, elles sont réparties entre les différents centres d'analyse en fonction de clés de répartition dont le calcul est basé sur des unités d'œuvre.

C/ Charges fixes : elles sont supportées par l'entreprise quelque soit l'activité.

D/ Charges variables : elles évoluent en fonction des volumes fabriqués.

1.2.2. Types de coûts de la comptabilité analytique

Les principales méthodes de calcul des coûts utilisées dans la comptabilité analytique sont : la méthode des coûts complets, la méthode des coûts partiels, la méthode du coût variable (Direct Costing), les coûts par activité nommée la méthode Activité Based Costing (ABC) et la méthode du coût cible (Target Costing).

¹⁰<https://blog.betterstudy.ch/comptabilite-analytique-definition-utilite-calcul-de-couts> consulté le : 23avril 2021.

Chapitre I Présentation de la fonction contrôle de gestion

A/ Méthode des coûts complets : c'est une affectation de toutes les charges de la comptabilité analytique au coût des produits fabriqués.

B/ Méthode des coûts partiels : elle permet d'analyser la contribution de chaque produit à couvrir les charges fixes, en distinguant entre les charges variables et les charges fixes.

C/ Méthode du coût variable (direct costing) : elle est appliquée sur les entreprises ayant une multitude de produits ou d'activités.

C'est une méthode qui n'incorpore aux coûts que les seules charges variables, à l'exclusion de toutes charges fixes, elle permet de calculer par exemple, des marges par produit montrant, ainsi, la contribution de chacun d'eux à la formation du résultat.

D/ Méthode ABC (coût par activité) : ce modèle repose sur un découpage de l'entreprise par activité, et non par fonction ou produit, ce qui permet d'analyser les coûts et de déterminer la rentabilité de chaque activité.

E/ Méthode du coût cible : le coût cible n'est pas une méthode de calcul des coûts, mais plus une méthode de pilotage et de prospection, elle se base sur la détermination d'un coût prévisionnel pour la réalisation d'un produit à ne pas dépasser, en partant du marché.

La comptabilité générale et analytique s'avèrent être de puissants outils de gestion qui fournissent au contrôle de gestion des informations capitales nécessaires pour le pilotage de l'entreprise, elles permettent d'identifier le montant et l'origine des résultats économiques de l'entreprise, suivre en temps réel les entrées et sorties des différents comptes, recenser le patrimoine de l'entreprise, recenser ses actifs et leur financement et analyser les différents coûts supportés par l'entreprise.

Les résultats issus de la comptabilité, contribuent à l'apport de décisions convenables, adaptées et justifiées pour une meilleure gestion de l'entreprise.

2. Tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument de contrôle important pour toute entreprise.

2.1. Définition du tableau de bord

" C'est une synthèse chiffrée, en temps réel, des principales informations nécessaires pour orienter l'activité d'un centre ou d'une entreprise vers le meilleur emploi des moyens investis. C'est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes. Il existe donc un tableau de bord général au niveau de l'entreprise ou du groupe il est alors centré sur les facteurs clé de succès de l'entreprise : portefeuille d'activités, part de marché, taux de croissance en volume. Des tableaux de bord particuliers peuvent être dressés au niveau d'un centre d'analyse d'une usine ou d'une direction régionale. Ils peuvent comporter des aspects plus techniques tels que la composition des produits, le rendement horaire des ateliers ou encore la productivité."¹¹

L'élaboration des tableaux de bord s'appuie sur les principes suivants :

- La cohérence avec les objectifs opérationnels définis par l'entreprise, et le système d'information (comptabilité générale, méthode d'évaluation...);
- L'aspect pyramidal du tableau de bord qui permet de consolider les informations du niveau le plus détaillé au niveau le plus général ;
- Le tri des informations et en tirer que celles qui sont essentielles et visualiser la situation à partir d'un petit nombre d'indicateur (aspect synthétique) ;
- La réactivité qui permet à l'entreprise de détecter rapidement les écarts et anomalies et réagir vite.

2.2. Structure du tableau de bord

La conception du tableau de bord passe par la sélection de l'information pertinente et le choix des indicateurs adaptés.

2.2.1. Sélection d'informations pertinentes

Un grand nombre d'informations sont traitées par le système d'information de l'entreprise, elles sont présentées sous formes diverses et ont une durée de vie plus ou moins longue. Seule quelques unes sont pertinentes pour la direction et les

¹¹Alain BURLAUD, Robert TELLER, Stéphane CHATELAIN-PONROY, Sophie MIGNON, Elisabeth WALLISER « Contrôle de gestion », 5^{ème} éd, VUIBERT, 2004, p181

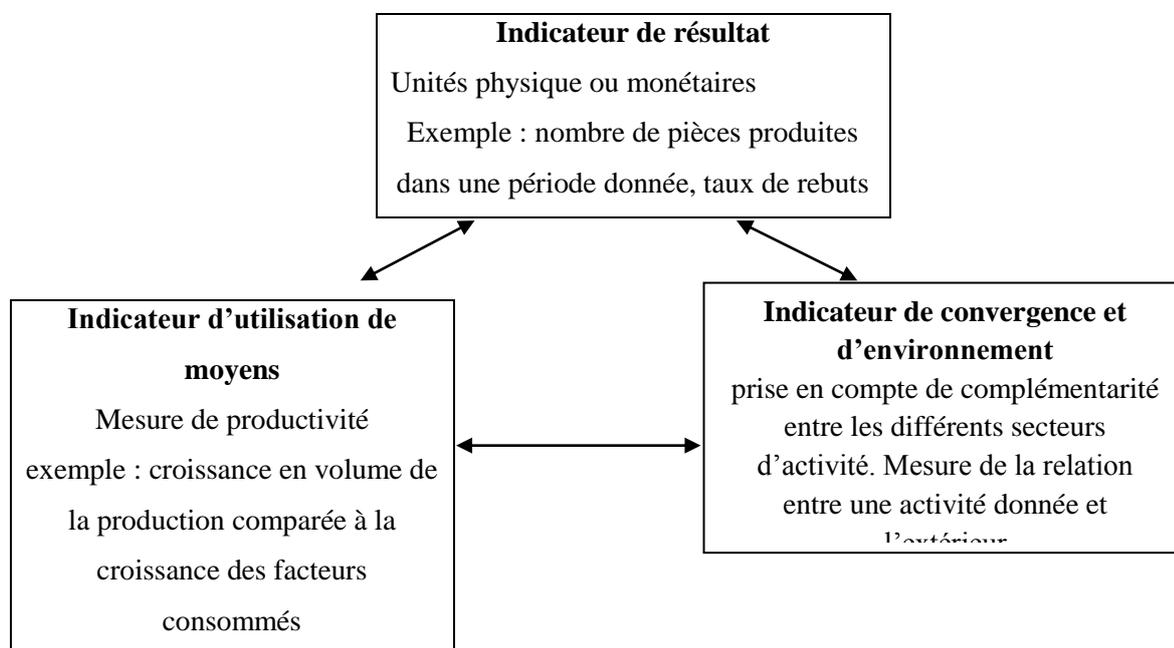
responsables, celles qui les renseignent sur l'évolution de l'environnement et les activités qu'ils dirigent et qui constituent une aide à la décision, ces informations doivent être présentées régulièrement dans des délais adaptés.

2.2.2. Choix d'indicateurs adaptés

"Un indicateur peut être défini comme une information qui permet de connaître l'état du système à un instant T et de pouvoir en déduire très rapidement une amélioration ou une dégradation de la situation. Dans ce dernier cas, il doit permettre au responsable de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires"¹²

Le tableau de bord regroupe des indicateurs utiles pour les responsables permettant de guider l'entreprise dans son activité et informer la hiérarchie sur le degré d'atteinte des objectifs. Les indicateurs doivent être choisis avec la participation des responsables, être cohérents dans le temps et dans l'espace et permettre une analyse des écarts. Ils peuvent être classés en indicateurs de résultats, indicateurs d'utilisation de moyens et indicateurs de convergence et d'environnement comme l'illustre la figure suivante.

Figure n°2 : Nature des indicateurs utilisés dans un tableau de bord



Source : Alain BURLAUD, Robert TELLER, Stéphane CHATELAIN-PONROY, Sophie MIGNON, Elisabeth WALLISER « Contrôle de gestion », 5^{ème} éd, VUIBERT, 2004, p183.

¹²Farouk HEMICI, Christopher HENOUT et Philippe RAIMBOURG, « Contrôle de gestion » édition Bréal, 2007, p140.

"Les indicateurs de convergence sont dits sensibles dans la mesure où ils expriment la « cohérence » interne des différents services. Par exemple le taux de couverture des ventes par la production exprimé par le ratio quantités vendues/quantités produites concerne l'interdépendance entre le secteur commercial et le secteur de la production : le directeur commercial peut rechercher l'augmentation du chiffre d'affaire « à n'importe quel prix » alors que le directeur de la production peut souhaiter une amélioration de qualité ou de productivité au détriment du volume produit à court terme.

Les indicateurs d'environnement permettent de mesurer la sensibilité d'un produit à l'inflation, l'influence du climat social sur la productivité, ou encore l'influence de la branche d'activité sur le produit."¹³

2.3. Organisation des tableaux de bord

On peut classer les tableaux de bord comme suit.

2.3.1. Tableau de bord stratégique

Il est conçu pour permettre au responsable d'avoir une vue globale sur le fonctionnement de l'entreprise. Il sert à orienter les dirigeants et leur permettre d'avoir une vue d'ensemble et suivre les mesures de performance par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Le tableau de bord d'un segment stratégique donné réunira les principaux paramètres stratégiques de ce segment, à s'avoir :

- L'évaluation de la concurrence, des menaces et des opportunités ;
- L'évolution du marché ; - L'évolution des coûts de la productivité ; -L'évolution des performances.

2.3.2. Tableau de bord de contrôle des coûts (tableau de bord budgétaire)

C'est un outil d'aide à la décision et au pilotage à moyen terme, il sert à évaluer le niveau de performance de la gestion dans l'entreprise par rapport aux événements passés et en fonction de ceux qu'elle prévoit pour l'avenir. Un tableau de bord budgétaire consiste à déterminer des indicateurs, à fixer des objectifs et à analyser leur variation dans le temps, tout écart devra être justifié et des actions seront mises en œuvre pour y remédier.

¹³Alain BURLAUD, Robert TELLER, Stéphane CHATELAIN-PONROY, Sophie MIGNON, Elisabeth WALLISER « Contrôle de gestion », 5^{ème}éd, VUIBERT, 2004, p183.

2.3.3. Tableau de bord de performance (tableau de bord opérationnel)

C'est un outil de pilotage à moyen terme permettant le suivi l'état d'avancement des plans d'action mis en place par la direction de l'entreprise. Il est dédié principalement à une fonction de l'entreprise (tableau de bord marketing, tableau de bord financier ...).

2.4. Fonctions d'un tableau de bord

Le tableau de bord joue plusieurs rôles.

2.4.1. Outil d'aide au pilotage

Un très grand nombre de données sont traitées par le système d'information de l'entreprise et qui se présentent sous des formes diverses, ont une durée de vie plus ou moins longue, une utilité parfois uniquement locale. Pour les gestionnaires, seuls quelques-unes sont importantes. Elles doivent être fournies régulièrement et présentées aux organisations pour leur permettre de comprendre le développement des activités qu'ils mènent et constituent une aide à la décision. Le tableau de bord est donc un outil d'aide au pilotage qui fournit des indicateurs utiles et interprétables aux responsables du service piloté (centre de responsabilité, fonctions, projets, etc.).

2.4.2. Constat d'écart et d'alerte

Le tableau de bord permet de mettre en évidence les écarts importants et d'avertir les gestionnaires de tout résultat ou écart indésirable. Il peut servir de système d'alarme. Il permet de recevoir des messages plus rapidement et de trouver les zones problématiques.

Le tableau de bord est un avertissement, une détection rapide des problèmes, des écarts, des changements ou des tendances entre le prévu et le réalisé. Ainsi, libérés de l'analyse des situations normales et se concentrer sur les situations anormales, les managers ont plus de chances de pouvoir se fixer des objectifs et réagir plus rapidement au bon endroit et moment.

2.4.3. Déclencheur d'enquête et de guide d'analyse

Le tableau de bord est utilisé pour indiquer aux gestionnaires qu'une analyse plus approfondie doit être effectuée dans le système d'information de gestion. Grâce à ses capacités de ventilation, il est possible de faciliter la localisation des informations pertinentes en naviguant entre elles de manière plus cohérente, guidant ainsi l'utilisateur vers la zone problématique, ou lui permettre de spécifier les pistes à explorer ou autres rapports requis en

fonction de la situation. En outre, le tableau de bord a pour fonction de stocker et de comparer les résultats avec des objectifs et des normes au fil du temps, ce qui facilite l'observation et le calcul des écarts, des tendances et des anomalies.

2.5. Tableau de bord prospectif (balanced scorecard)

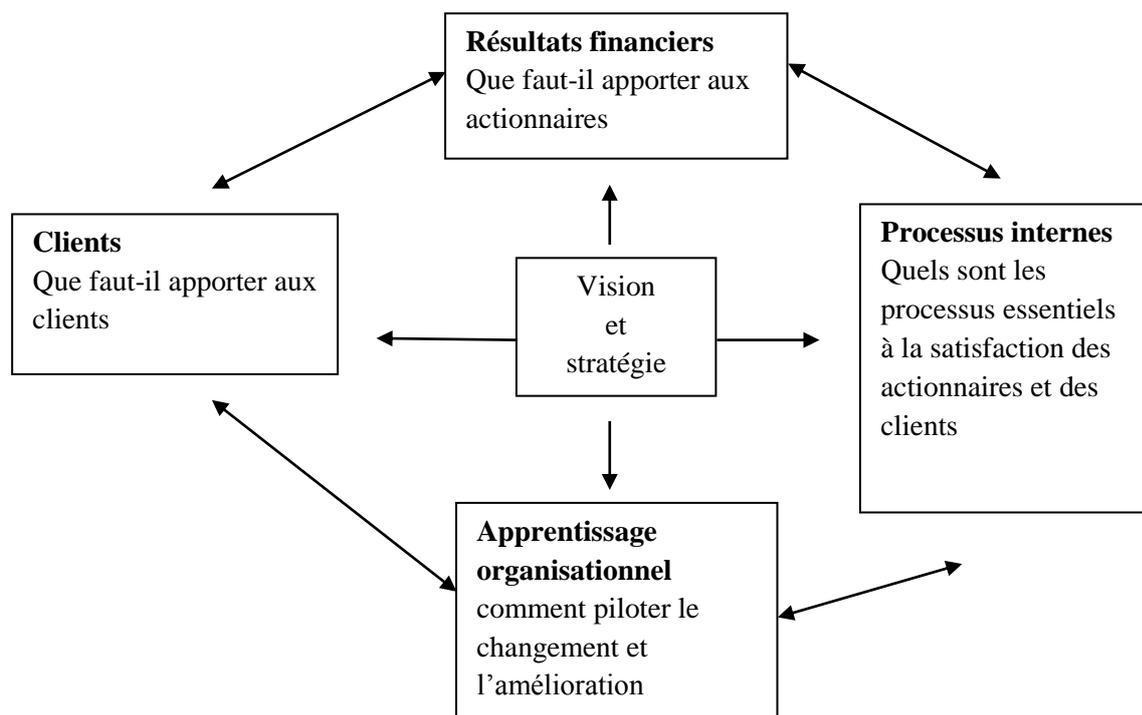
"Pour contrer les critiques faites aux systèmes de mesure de performance à connotation exclusivement financière, Kaplan et Norton(1992) ont proposé un tableau de bord multidimensionnel qui viendrait compléter les mesures classiques de mesure de la performance financière, portant sur les processus interne de gestion (production, service après vente...), sur les clients et sur la dimension de l'apprentissage organisationnel. L'outil initial proposé était un tableau de bord multidimensionnel à destination de la direction générale. Il est à noter que cet outil apparaît au Etats Unies, c'est-à-dire ou la plupart des grande entreprises ont adopté un système de contrôle de gestion purement financier".¹⁴

Le tableau de bord prospectif répond donc à une réflexion sur l'origine de la performance financière « comment les actifs non tangibles, immatériels peuvent se transformer en résultat tangible, financier ? » car la performance financière est liée aussi à d'autres éléments non financiers. Le TBP est un outil de pilotage de la stratégie de l'entreprise qui considère les résultats financiers et les moyens de les atteindre (clients, les processus internes et les apprentissages organisationnels). Il permet également de mesurer la performance à travers les missions, la stratégie et les objectifs de chaque unité et centre de responsabilité

Le modèle ci-dessous représente l'ensemble des indicateurs de performance que pourrait avoir une entreprise en quatre grandes classes, qui constituent l'essentiel des dimensions sur lesquelles il faut travailler pour réaliser la performance. Le contenu du TBP est construit sur la stratégie de l'entreprise il joue donc un rôle dans le management des risques grâce à ses différents indicateurs qui informent les gestionnaires en temps opportun des événements pouvant influencer défavorablement l'atteinte des objectifs.

¹⁴ Yves de RONGÉ, Karine CERRADA, « contrôle de gestion », Pearson 3^{ème} éd, 2012, p257.

Figure n°3 : Tableau de bord prospectif



Source: Kaplan R.S et D.P.Norton, « The balanced Scorecard, Harvard business school Press», 1996, p21.

3. Reporting

3.1. Définition du reporting

"Le terme reporting renvoie ici à l'idée de « rendre compte » de la performance de l'entreprise à travers la présentation de ses principaux résultats. Le reporting interne, destiné à informer un niveau supérieur dans l'entreprise, est traditionnellement issu du pilotage opérationnel centré sur la mise en évidence d'écart. Cette vision traditionnelle a progressivement été remise en cause pour prendre en compte les mutations de l'environnement qui ont favorisé l'émergence de nouvelles méthodes de reporting visant à compléter l'information financière. Elles ont logiquement été accompagnées par une évolution du cadre général du reporting externe."¹⁵

Le reporting consiste à collecter des informations et données et les présenter de manière compréhensible afin qu'elles soient prêtes à être analysées. Il a d'abord été utilisé dans les services financiers et se retrouve aujourd'hui dans tous les services de l'entreprise

¹⁵Alain BURLAUD, Robert TELLER, Stéphane CHATELAIN-PONROY, Sophie MIGNON, Elisabeth WALLISER « Contrôle de gestion », 5^{ème}éd, VUIBERT, 2004, p183.

(comptabilité, ressources humaine, logistique, marketing...). Un reporting est particulièrement utile dans un groupe pour remonter les informations concernant les filiales, centre de profit... au siège afin de permettre un contrôle global. Il est présenté par le responsable d'une entreprise aux actionnaires, investisseurs et aux superviseurs internes.

Pour réussir un reporting on doit respecter les étapes suivantes :

- **Choisir les bonnes données** : il est préférable de collecter et noter les informations au fur et à mesure, et automatiser les processus de collecte afin de faciliter l'accès aux données. Et être synthétique et choisir un nombre réduit d'indicateurs pertinents pour faciliter la lecture aux interlocuteurs.

- **Fournir les informations aux services concernés** : les indicateurs choisis dépendent du public visé (reportions destiné à la direction, ou à d'autres services de l'entreprise), chaque service sera donc intéressé par les données qui lui sont utiles.

- **Donner l'importance à la forme** : la présentation est aussi importante, il n'est pas toujours facile de choisir la bonne illustration pour exprimer un indicateur, il est nécessaire donc de faciliter aux interlocuteurs la compréhension des informations qu'on souhaite partager à travers un reportions.

3.2. Types de reporting

On peut identifier quatre (4) principaux types de reporting.

3.2.1. Reporting stratégique

C'est un tableau de bord axé sur le suivi des stratégies de l'entreprise à long terme et qui consiste à analyser les informations critiques.

3.2.2. Reporting opérationnel

Il permet de surveiller et gérer des opérations à court terme.

3.2.3. Reporting analytique

Il contient de nombreuses sources de données qui permettent aux analystes d'explorer des informations pour aider l'entreprise à découvrir de nouvelles sources de valeur.

3.2.4. Reporting tactique

Il fournit des informations qui aident les cadres intermédiaires dans la formulation des stratégies.

3.3. Exemples de reporting

Les reporting les plus demandés par les managers sont en nombre de trois.

3.3.1. Reporting financier

Il permet de suivre de près la trésorerie et analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions, il est indispensable pour la gestion de l'entreprise du simple compte de résultat et bilan prévisionnel au reporting d'analyse financière, la direction doit garder le contrôle sur les chiffres clés de l'entreprise (la rentabilité, les ventes, les marges, les charge...).

3.3.2. Reporting commercial

Les clients d'une entreprise sont des éléments très important à sa survie d'où l'importance du reporting commercial. Il permet de suivre les ventes et l'évolution du chiffre d'affaire, mesurer le nombre de client et proposition commerciale établie ...

3.3.3. Reporting fonctionnel

L'entreprise doit bien gérer ses opérations et les mesurer afin qu'elle réalise un bénéfice, elle doit donc analyser ses charges de service client, du portefeuille de produits, bien gérer ses ressources humaines...

3.4. Importance du reporting

C'est un outil qui a pour intérêt de :

- **Donner une meilleure visibilité à la direction** : il permet aux actionnaires qui ne sont pas forcément présent quotidiennement en entreprise de maîtriser leur activités et avoir des éléments de prise de décision.
- **Aider à la sélection**: il aide au choix des informations pertinentes parmi de nombreuses informations.

- **Analyser périodiquement les activités** : les activités qui ne sont pas réalisées conformément à la planification et au budget sont mises en évidence devant la direction afin de prendre des mesure correctives.

- **Mesurer la performance réelle avec les objectifs budgétisés** : la direction peut contrôler grâce au reporting si ses employés sont entrain de suivre les objectifs et respectent les normes.

4. Contrôle budgétaire

4.1. Définition du contrôle budgétaire

Selon Henri Bouquin "le budget est (où devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels. Le contrôle budgétaire intègre les budgets et compare l'état réel du système à son état prévu"¹⁶, c'est une comparaison périodique généralement mensuelle des réalisations de produits et de charges, il s'appuie sur les techniques d'analyse d'écart il constitue un outil d'information et d'aide à la décision pour les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Le contrôle budgétaire permet de déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en terme financier. Il est nécessaire de confronter régulièrement les réalisations des centres de responsabilité aux budgets de ces derniers. Les écarts constatés sont des indicateurs qu'il faudra donc analyser.

L'analyse des écarts est au cœur du processus de contrôle budgétaire, et notamment le contrôle de résultat, elle peut se faire à différents niveaux de responsabilité dans l'entreprise elle permet de détecter trois types d'écarts :

- Des écarts sur quantités qui traduisent des problèmes de productivité;
- Des écarts sur prix déterminés par l'environnement externe de l'entreprise;
- Des écarts dans l'utilisation des capacités disponibles qui peuvent provenir de l'environnement externe de l'organisation.

Les écarts entre les prévisions et les réalisations sont généralement inévitables, le gestionnaire devra donc distinguer les problèmes réels parmi plusieurs écarts détectés à travers un reportions des écarts qui ont pour objectif d'attirer

¹⁶ Nicolas BERLAND, « le contrôle budgétaire », La Découverte, (2002), p4.

l'attention des responsables sur les écarts significatifs qui nécessitent une réaction et pouvoir mettre en place des actions correctives dans les délais opportuns.

4.2. Rôle du contrôle budgétaire

Il joue le rôle d'information pour l'entreprise et permet une évaluation périodique pour chaque service par rapport aux objectifs fixés.

Il permet aussi de :

- Analyser les écarts constatés et chercher leur origine et identifier si les causes des écarts sont externes et proviennent des changements de l'environnement ou interne dû à une détérioration de la performance et mettre en œuvre les actions rectificatives nécessaires. Par exemple une révision de budget dans le cas d'un changement non anticiper de l'environnement, ou revoir l'organisation des responsabilités dans le cas d'une mauvaise performance (dégradation du chiffre d'affaires, dérapage au niveau des coûts...) dans un ou plusieurs départements.

- Evaluer la performance des responsables hiérarchiques à travers les résultats réalisés par les entités qu'ils dirigent.

4.3. Budget flexible

"Un budget flexible est issu du processus de budgétisation de départ, établi en charges et produits standard, recalculé, sur la base du volume de ventes et de production effectivement atteint, pendant la période qui fait l'objet de l'analyse. Il reprend les hypothèses de prix de vente standard du budget initial, l'ensemble des coûts fixes totaux et les coûts variables unitaire standard du budget initial, et sur cette base il recalcule le budget pour le niveau d'activité constaté *a posteriori*.

Les règles d'élaboration d'un budget flexible peuvent être synthétisées de la façon suivante :

- Le chiffre d'affaires s'obtient en multipliant le prix de vente unitaire standard, retenue lors de l'établissement du budget par le nombre d'unités vendues durant la période étudiée.
- Les coûts fixes correspondent à ceux du budget initial puisque, par définition ils sont insensible aux variations du niveau d'activité.

- Les coûts variables s'obtiennent en multipliant le coût variable standard unitaire par le nombre de produits vendus.¹⁷

Le budget flexible change principalement avec les changements survenant dans le volume ou l'activité, il est utile à des fins de planification et de contrôle et utilisé généralement pour estimer les coûts d'usine et les coûts d'exploitation.

Un budget flexible est beaucoup plus réaliste que le budget fixe car il met l'accent sur le comportement des coûts à différents niveaux d'activité tandis que le budget fixe reste inchangé par rapport aux montants établis lors de la préparation du budget, si par exemple les besoins financiers d'une usine changent régulièrement le budget flexible s'adapte aux besoins changeants. Parmi les avantages d'un budget flexible on peut citer :

- L'utilisation du budget flexible dans un environnement à coût variable.
- La mesure du rendement étant donné que le budget flexible s'oriente en fonction des niveaux d'activité.
- L'efficacité budgétaire car le budget flexible peut être utilisé pour mettre à jour facilement un budget pas encore finalisé.
- L'analyse de la performance et l'identification des responsabilités en ce qui concerne les écarts de performance constatés durant la période.

Conclusion

En somme, le contrôle de gestion a évolué dans le temps et passé d'un contrôle financier à un contrôle qui touche tous les aspects de l'entreprise, il est donc bien plus qu'une application et une vérification de normes comme le mot contrôle pourrait l'indiquer, ce qui lui a permis de faire ses preuves en matière de pilotage.

C'est un processus qui évolue pour s'adapter aux besoins des dirigeants qui changent constamment en fonction du contexte économique, social, environnemental, politique...des

¹⁷Yves de RONGÉ, Karine CERRADA, « contrôle de gestion », 3^{ème} éd, Pearson, 2012, p170.

Chapitre I Présentation de la fonction contrôle de gestion

entreprises, en élaborant des stratégies adéquates à chaque organisation pour faire converger les objectifs avec les résultats souhaités.

Pour ce faire, un contrôle de gestion suit plusieurs étapes nécessaires à son bon déroulement, qui sont principalement la fixation d'objectifs, la planification, l'élaboration du budget, la mise en œuvre, le suivi des réalisations, l'analyse des résultats et la prise d'actions correctives.

De plus, on peut souligner que le contrôle de gestion est un système qui interagit avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise, qui reçoit les informations lui servant de base pour ses analyses, et qui communique en retour ses résultats à l'ensemble des services de l'organisation, passant par les managers de l'entreprise, pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation.

Enfin, dans l'accomplissement de ses tâches, le contrôle de gestion s'appuie sur différents outils qui aident à la prévision et à l'élaboration d'une stratégie, qui permettent la création d'indicateurs de performance, le suivi des objectifs et la réalisation correcte de la stratégie, qui permettent au contrôle de gestion de communiquer efficacement ses recommandations aux directions stratégiques.

Le contrôle de gestion n'a jamais autant été utile aux entreprises qu'à cette époque, où menaces, risques et crises menacent leur pérennité, c'est dans cette optique que nous allons étudier dans le chapitre suivant, la gestion des risques, notamment au sein des compagnies d'assurance.

CHAPITRE II

Gestion des risques

Introduction

Les crises financières, les faillites d'entreprise et les accidents industriels ont conduit les individus, les acteurs économiques ainsi que les pouvoirs publics à s'intéresser à la notion de risque et à en faire un outil de pilotage au même titre que le contrôle des résultats et le suivi des coûts.

Dans le monde des entreprises, la prise de risque est inévitable. Créer une entreprise c'est déjà prendre un risque, sa survie n'étant jamais assurée. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, sont donc exposées à des risques qui menacent leur rentabilité. Cependant, il est primordial de les identifier, les évaluer et aussi les gérer, pour cela un système de gestion des risques a été mis en œuvre afin d'aider les dirigeants dans cette démarche et leur permettre d'identifier les sources de risques pouvant menacer les objectifs, leur présenter des opportunités susceptibles de procurer des avantages concurrentiels et assister la prise de décision.

Section 1 : Notions fondamentales sur les risques

Il est important, avant de mettre en place un processus de gestion des risques, de maîtriser les notions fondamentales concernant les risques.

1. Aperçu historique sur l'évolution de la notion de risque

Depuis son existence l'homme est exposé au risque, l'histoire du risque étant donc aussi ancienne que l'apparition de l'être humain. Durant l'ère artisanale, le risque pouvait être assimilé à un danger, l'homme était souvent menacé par des maladies, de la famine, des agressions, des conditions climatiques défavorables, des catastrophes naturelles.... Et pour s'adapter à son milieu et se protéger de ses dangers et ses risques potentiels, il a opté pour la fabrication d'armes, l'élevage d'animaux, la pêche, l'agriculture, etc.

Au début de l'ère industrielle, le risque prend une autre dimension, il s'accroît, change de nature et prend de l'ampleur, il est lié à la mécanisation, aux sources d'énergie et aux nouveaux modes de déplacement. À cette époque, le risque pouvait être assimilé à l'incertitude. L'entrepreneur était souvent victime des évolutions rapides de technologies, de l'instabilité des prix, des matières premières, de la rareté ou des quantités insuffisantes de

réserves (risque de ressources naturelles). La notion du risque est désormais représentée par l'existence d'une probabilité de voir un danger se concrétiser.

Les deux périodes précédentes (l'ère artisanale et l'ère industrielle) décrivent le risque comme un élément négatif, associé à des pertes subies par des personnes ou des entreprises.

De nos jours, l'urbanisation massive et ses effets (encombrement routier, pollution...), qui a induit la multiplication des déplacements et par conséquent les accidents, le progrès technique et ses effets, le changement dans les politiques publiques et ses conséquences (pertes économique et instabilité sociale), le développement économique et ses effets tels que chômage, inflation, crises, faillites... expliquent en grande partie l'évolution de cette notion de risque.

En effet, de nouveaux risques sont apparus tels que le risque financier, le risque réglementaire... On constate que le mot risque a évolué, et les managers l'assimilent à un aléa ou à un enjeu, c'est-à-dire lorsqu'une personne entreprend une action avec un espoir de gain ou une possibilité de perte, elle prend un risque dans le sens où le résultat de son action est aléatoire (incertaine) et les conséquences ne sont pas totalement prévisibles. Cette notion d'incertitude constitue le point commun entre les définitions du risque dans l'acceptation technique et celle managériale, l'enjeu fait référence à l'existence d'un gain probable (c'est-à-dire à l'espoir de gain et/ou crainte de perte).

Dans ce contexte, les entreprises en général ou les managers en particulier, sont conscients de l'importance de la mise sous contrôle des risques liés à leurs activités d'où l'importance d'intégrer un système de gestion des risques dans leur structure, dans le but de donner aux dirigeants une assurance raisonnable à l'atteinte de leur objectif tout en maîtrisant les risques.

À la différence des deux approches précédentes, l'approche managériale ne cache pas la dimension positive de la prise de risque, dans la mesure où elle permet de progresser et d'innover. Par ailleurs, il est important de souligner que la notion d'incertitude constitue le point commun entre différentes définitions données à la notion de risque.

2. Définitions

Face à un environnement de plus en plus mouvant, concurrentiel et instable, la notion de risque et la notion de gestion des risques occupent une place prépondérante dans la

stratégie globale de l'entreprise. Cette stratégie vise essentiellement à créer de la valeur et à maintenir les risques à un niveau acceptable.

2.1. Définition du risque

Avant de définir le risque, il convient de préciser la distinction entre le risque et l'incertitude.

"Le risque est la probabilité que les conséquences néfastes, les dommages, se matérialisent effectivement. Un danger ne devient un risque que lorsqu'il y a exposition et donc, possibilité de conséquences néfaste. "¹⁸

Il représente tout événement ou action résultant des opérations réalisées dans le cadre d'une activité économique pouvant paralyser l'atteinte des objectifs fixés ou l'application de la stratégie d'entreprise. Il résulte des actions humaines qui ne sont pas liées au hasard, correspond à des événements connus, répétés à l'identique et mesurables sur la base de données statistiques, qui permettent de calculer les probabilités et apprécier leurs conséquences, les risques peuvent être limités, voire éliminés.

D'autre part, l'incertitude correspond non seulement à des événements inconnus, mais également à des faits imprévisibles : les nouveaux marchés, les guerres, les épidémies et les nouvelles technologies sont tous des événements très incertains.

2.2. Définition de la gestion des risques

"Par dentition, la gestion des risques est une méthode qui aide l'entreprise à bien connaître ses risques et à mesurer leur importance en vue ensuite de les traiter efficacement. Ce qui signifie que si les contours des risques ont changé, les méthodes de mesure et de traitement devraient avoir aussi évolué."¹⁹

La gestion des risques vise donc à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés à l'activité de l'entreprise, quel que soient leurs natures ou origines, afin de réduire la possibilité d'échec ou d'incertitude et leur impact éventuel. Elle relève de la direction d'une entreprise c'est une composante capitale de sa stratégie, elle est devenue un enjeu réel et un passage obligatoire pour toutes les entreprises quel que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité.

¹⁸Association d'assurance contre les accidents, inspection du travail et des mines, direction de la santé - Division de la santé au travail, « pas à pas vers l'évaluation et la gestion des risques », p5.

¹⁹Olivier HASSID, « la gestion des risques », 2^{ème} édition, 2005, Dunod, p3.

3. Parties prenantes aux risques

L'être humain est le premier danger pour lui-même et en même temps celui qui peut le mieux se protéger contre ses propres actions, il peut être producteur de risque ou protecteur ou les deux à la fois pour maîtriser le risque il faudra d'abord évaluer quels en sont les producteurs et les gestionnaires.

3.1. Producteurs de risque

"Les producteurs de risques peuvent avoir trois types de profils différents. Ils peuvent être délinquants avérés, spéculateurs ou encore être négligents. En fonction de leur nature, le passage à l'acte n'est pas conditionné par les mêmes causes et par conséquent n'entraîne pas nécessairement les mêmes dispositifs pour les empêcher d'agir.

3.1.1. Délinquant

C'est celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale. Par exemple, avec le développement informatique, trois profils de délinquance sont identifiés. D'un côté, on retrouve le « hacker », spécialiste informatique qui se sert de ses connaissances pour s'introduire illégalement dans des sites et des systèmes informatiques. D'un autre côté, il existe le « corsaire » qui pratique le piratage pour le compte d'un État. Enfin, il y a les « phreakers », spécialisés dans le piratage des lignes téléphoniques et les détournements d'abonnement dans le but de téléphoner gratuitement.

3.1.2. Spéculateur

Le spéculateur est un amoureux du risque. Son comportement est à l'opposé de celui du gestionnaire du risque. Il n'agit pas forcément de manière illégale mais il peut agir au détriment de l'entreprise. Ainsi les décideurs d'une entreprise peuvent être tentés d'investir de manière massive dans des domaines d'activité alors que le potentiel de ces activités est mal connu et mal estimé, en espérant que leur stratégie soit payante à long terme. Or l'appât du gain ici incertain peut entraîner la perte de l'entreprise.

3.1.3. Négligeant

Le négligeant est celui qui met en danger d'autres personnes sans en avoir eu l'intention. En droit, la négligence est le domaine du droit de la responsabilité délictuelle qui a trait à une conduite ne répondant pas à la norme jugée acceptable par une personne raisonnable."²⁰

Les producteurs de risque peuvent être internes à l'entreprise (salariés, dirigeants ou actionnaires), chacun cherche par tous les moyens la réalisation de ses objectifs, ils peuvent donc produire des risques différents pour l'entreprise volontairement ou involontairement, ou externes auquel cas ce sont les agents qui font partie de l'environnement de l'entreprise (client, fournisseur, consommateur, média...) qui peuvent influencer de près ou de loin l'entreprise, par exemple, les médias qui peuvent utiliser négativement les informations sur une entreprise.

3.2. Gestionnaires des risques

L'existence de producteur de risque nécessite l'organisation d'un réseau de gestionnaires des risques parmi lesquels on peut en citer quatre.

3.2.1. Entreprises : les entreprises considèrent le risque comme préoccupation prioritaire, pour cela, elles ont mis en place un système de gestion des risques.

3.2.2. Experts Il s'agit des auteurs internes et externes (auditeurs internes ou externes...).

3.2.3. Assurances : les entreprises font appel aux sociétés d'assurance pour se couvrir des différents risques (responsabilité civile, assurance de leurs biens...).

3.2.4. État : en se préparant aux éventuelles crises, s'assurer du fait qu'il n'y a pas d'irrégularités et mettre en place des institutions de sanction...

4. Classification des risques

Les risques peuvent être classifiés sur la base de plusieurs critères, selon leurs types (nature, origine), ou bien selon leur gravité ou probabilité de survenance dans ce cas il est nécessaire de dresser une cartographie des risques.

²⁰ Olivier HASSID, « La gestion des risques », 2^{ème} édition, Dunod, p30.

4.1. Typologie des risques

La question du risque est née dans le domaine de l'économie et s'est généralisée dans tous les domaines, plusieurs classifications de risque ont été faites. Or il n'existe pas une typologie unique des risques, on s'est donc basé sur la définition des plus importants.

4.1.1. Risque politique

C'est un risque qui touche la stabilité et la nature du régime politique d'un pays tel que les guerres, la corruption... et qui freine l'économie et influence négativement la viabilité de l'entreprise.

Un pays en guerre par exemple aura moins d'opportunités financières, les investisseurs et notamment étrangers ne prennent pas le risque d'investir dans de telles conditions.

4.1.2. Risque stratégique

Pour comprendre le risque stratégique il faudra d'abord comprendre c'est quoi une stratégie.

Alfred Chandler l'a défini comme quoi : "la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces objectifs"²¹, la stratégie est donc un ensemble de décisions prises en vue de préparer l'entreprise pour l'avenir en tenant compte des forces et faiblesses de l'entreprise, et des opportunités et menaces de son environnement extérieur. Et mettre à sa disposition des moyens financiers, humains et matériels... pour la réalisation de ses objectifs.

Le risque management est tout ce qui menace la capacité de l'entreprise à maintenir une activité rentable et la création de valeur pour l'actionnaire, et qui peut résulter de :

- Choc politique et risque de nationalisation.
- Erreurs dans la fixation des objectifs.
- Echec de stratégie (mauvaise acquisition, rupture de technologie...).
- Risque externe à l'entreprise tel que le terrorisme, épidémies...

²¹A. CHANDLER, « Strategy and structure », édition Beard books, 1962, p480.

4.1.3. Risque opérationnel

C'est un risque lié au processus de gestion de l'entreprise dû soit à un système interne défaillant (insatisfaction de la clientèle, perturbation de la chaîne de production, dépassement des coûts/délais...), ou à l'inefficacité des réponses aux défis extérieurs (l'incapacité de faire face à la concurrence, incapacité d'adaptation aux nouvelles technologies...). La fonction ressource humaine peut aussi être une source de risque pour l'entreprise dans le cas où les postes et les missions ne sont pas clairement définis, ou dans le cas d'une fraude, une malversation, un acte d'incompétence ou une fausse pratique d'un agent qui peut mettre en danger toute l'entreprise.

Une autre fonction incontournable pour l'entreprise et qui constitue une source de menace pour celle-ci est l'informatique, car le moindre bug ou perte de données pourra paralyser toute l'entreprise.

4.1.4. Risque financier

C'est un événement incertain pouvant impacter l'équilibre de l'entreprise et affecter son patrimoine. Le risque financier est un risque initial pouvant entraîner à son tour d'autres risques. Il est dû aux différentes opérations financières effectuées par l'entreprise parmi ses risques on peut citer :

- Risque de liquidité : qui se traduit par l'insuffisance de trésorerie de l'entreprise.
- Risque d'impayé : impacte directement le chiffre d'affaire de l'entreprise, sa gravité dépend du degré d'indépendance de l'entreprise de ses clients.
- Risque de change : lié à l'éventualité de pertes provoquées par l'évolution des taux de change.
- Risque de taux : il est plus important pour les entreprises les plus endettées. Quand l'entreprise est endettée à taux variable la charge d'intérêt peut augmenter si les taux augmentent.

4.1.5. Risque technologique

Il correspond à l'ensemble des risques liés à l'industrie, nucléaire, biologique... ces risques sont liés à la défaillance humaine, au transport ou au stockage de matières dangereuse pour la santé et l'environnement, la maîtrise de ces risques nécessite un contrôle de

l'organisation du travail dans ces entreprises, à travers un système de gestion de sécurité et effectuer les formations nécessaires pour prévenir et faire face aux dégâts.

4.1.6. Risque projet

C'est un événement qui peut impacter négativement un projet, il existe plusieurs facteurs externes qui peuvent influencer le résultat quant à savoir si un projet a réussi ou pas ceux-ci sont appelés risque de projet.

4.1.7. Risque immatériel

A/ Risque informationnel: L'information quel que soit sa nature (stratégique, technologique...) est utile pour toute entreprise, la transmission de l'information permet l'avancement de l'activité de l'entreprise. Cependant plus l'information est partagée plus il y a de risque que celle-ci soit transmise à des personnes mal intentionnées qui peuvent l'utiliser contre l'entreprise. Avec l'évolution des nouvelles technologies, on constate une montée de la cybercriminalité qui touche l'entreprise sous différents aspects (prise des données confidentielles, virus...).

B/ Risque physique et moral: Tout homme a le droit à la sécurité, à la dignité et à la santé, ces droits appelés « droit de l'homme » sont fondamentaux dans toute entreprise pour garantir son bon fonctionnement, malgré le rôle important que jouent les ressources humaines dans une entreprise, les droits de l'homme étaient pour longtemps négligés, ce n'est qu'à partir des années 90 que le nombre de plaintes pour harcèlements physiques ou moraux contre les dirigeants se multiplie, on découvre que des grandes entreprises employaient de la main d'œuvre infantile, la sécurité des employés n'était donc pas assurée.

Depuis, un grand nombre d'entreprises ont réagi et on a mis en place des moyens de sécurité afin d'assurer la sécurité de leurs employés (agents de sécurité, sécurité électronique, télésurveillance...).

4.2. Cartographie des risques

Il est difficile de regrouper et prévoir tous les risques auxquels une entreprise peut être confrontée, en faire une liste rend difficile l'évaluation réelle de leur probabilité et leur impact, c'est pour cela qu'une élaboration d'une cartographie de risques reste nécessaire.

4.2.1. Définition d'une cartographie de risques

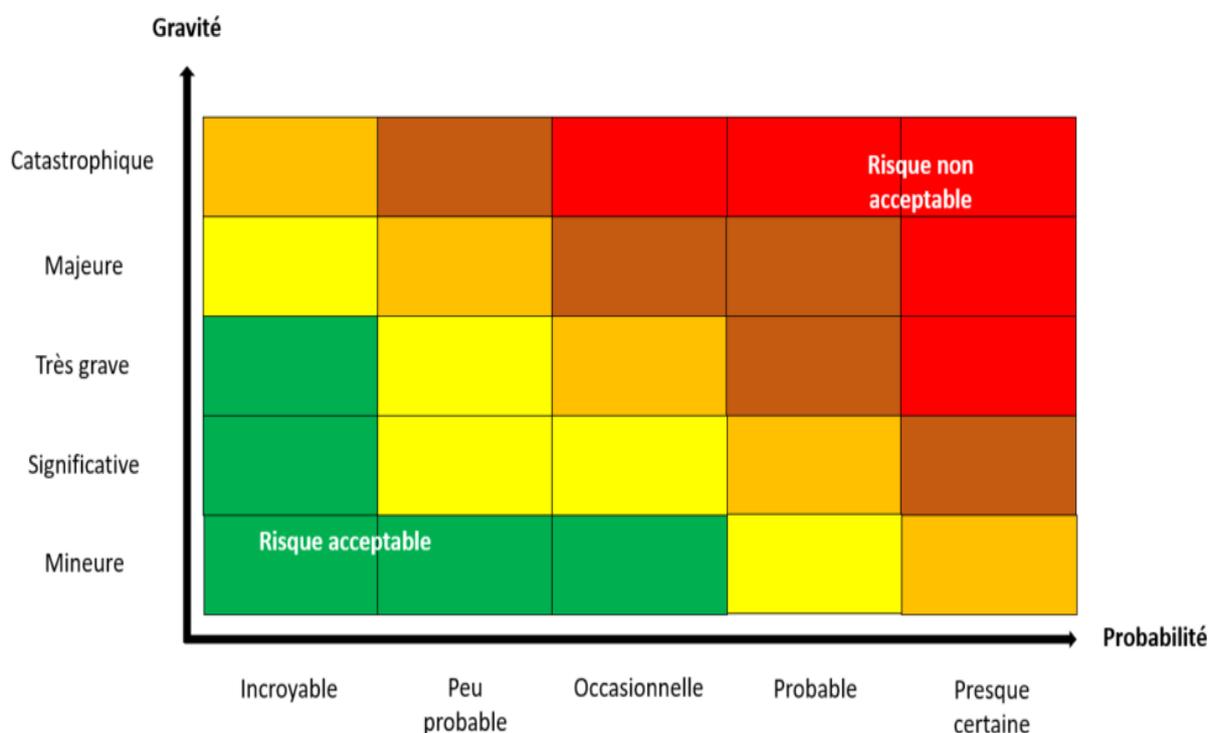
Une cartographie de risque comme son nom l'indique, est une carte qui synthétise et décrit objectivement les risques qui menacent une organisation, et les présenter d'une façon hiérarchisée pour faire ressortir :

- L'existence des risques et leur probabilité (occurrence).
- Les éléments pouvant les accroître.
- L'élaboration d'un plan d'action (les réponses et solutions à apporter).

Pour mieux faciliter la compréhension des risques relatifs au fonctionnement de l'entreprise, la cartographie des risques se présente comme un graphique qui comprend deux axes ; un axe horizontal qui représente la probabilité de survenance du risque, et un axe vertical qui correspond à la gravité du risque.

La cartographie ci-après est un exemple ; d'autres critères de mesure et d'autres échelles peuvent être utilisés.

Figure n°4 : Cartographie des risques simplifiée



Source : <https://www.infoprotection.fr/cartographie-des-risques/>. Consulté le 5 mai 2021.

4.2.2. Élaboration d'une cartographie de risque

Pour élaborer une cartographie de risque, il est nécessaire de suivre une méthodologie qui se décline en plusieurs étapes.

A/ Préparation

C'est une étape cruciale, surtout s'il s'agit du premier exercice de cartographie des risques, l'instance dirigeante en tant que premier responsable de l'entreprise décide d'élaborer une cartographie de risque et désigne pour cette mission un gestionnaire des risques (risk manager) qui cumule plusieurs fonctions relatives au programme de gestion des risques.

La cartographie des risques n'est pas un processus qui est mené par une seule personne de l'entreprise, mais plusieurs personnes sont sollicitées de différents départements et niveaux d'autorité afin de s'assurer que l'on obtienne des points de vue pertinents.

La préparation de la cartographie des risques nécessite, le choix de l'approche à suivre parmi celles qui existent (le top-down, le bottom-up...), la définition du périmètre des risques que la démarche doit traiter, ainsi que la partie de l'entreprise qui doit être couverte si nécessaire.

B/ Identification des risques

Les techniques d'identification peuvent être diverses et variées, s'appuyant sur des analyses passées, évaluer la situation actuelle et se projeter pour les exercices à venir.

Cette étape vise à analyser et recenser les principaux risques propres à chaque processus et activité de l'organisation, en procédant à un état des lieux précis en se documentant et capitalisant toutes informations internes accessibles(plan stratégique, rapports d'audit, procédures de contrôle interne...) susceptibles d'être utiles, sans négliger l'environnement extérieur (le marché, la concurrence...).

Différents outils d'identification des risques peuvent être cités tel que : la vérification (historique et statistique), l'usage de questionnaires de documents financiers ou comptables ou autres documents, schémas de production, procéder à des visites de sites, ou bien consulter des experts...

C/ Évaluation de l'exposition aux risques

L'organisation procède pour chaque risque identifié, à une évaluation pour mesurer sa vulnérabilité en déterminant la fréquence de survenance du risque et l'impact en cas de

survenance, c'est ce qu'on appelle une évaluation du risque brut c'est à dire tel qu'il existerait avant la mise en place de moyens et de solutions permettant de le réduire.

D/ Hiérarchisation des risques et solutions pour les réduire

Dans cette étape les risques bruts sont de nouveau réévalués prenant en compte les éventuels moyens de prévention mis en œuvre, cela permettra de dégager les risques nets c'est le risque tel qu'il existe dans l'entreprise après la mise en place des moyens de contrôle, ou risques résiduels ; ils correspondent au montant du risque qui reste dans le processus après l'application de mesures d'atténuation du risque.

Il faudra aussi dans cette étape évaluer les moyens mis en œuvre pour réduire les risques, pour savoir s'ils permettent vraiment de réduire le risque et ce qu'ils permettent de réduire (l'impact ou la fréquence de survenance).

Sur la base de ces éléments, un plan d'action sera élaboré, calendrier et méthode de mise en œuvre du plan d'action et son suivi et les procédures de reportions tout en confiant la responsabilité à des acteurs précisément désignés.

E/ Formalisation et mise à jour de la cartographie

La cartographie des risques est synthétisée et structurée, lui donnant une forme pratique lui permettant d'être un outil efficace de pilotage des risques. Elle peut être organisée par métier et par processus, une annexe est jointe, qui décrit la méthode d'élaboration d'une carte des risques et la méthode suivie pour la classification des risques.

Toutefois, une évaluation de la cartographie au moins une fois par trimestre pour déterminer si l'état des risques existants a changé et une mise à jour doit être tenue chaque année, car elle varie en fonction des changements intervenus au niveau de l'entreprise tel que l'évolution de l'activité, de nouveaux processus ou leur transformation, fusion, acquisition,... mais aussi au niveau de l'environnement extérieur tel que les changements climatiques, les nouvelles législations, les nouvelles règles du commerce international etc.

4.2.3. Objectifs d'une cartographie des risques

La réalisation de la stratégie de l'entreprise est en grande partie tributaire de la mise en place de la cartographie des risques, c'est pour cela qu'elle demeure un important outil de gestion qui a pour principaux objectifs de :

- Faire un inventaire de l'ensemble des risques de l'organisation, les classer et les évaluer.

- Servir de base pour le plan d'action pour le traitement préventif des risques.
- Fournir des informations permettant de développer une solide stratégie de gestion des risques.
- Aider à communiquer la stratégie en matière de gestion des risques à la fois aux responsables et à l'ensemble des acteurs de l'entreprise (aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne, aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit ...).

5. Intérêts de la gestion des risques

La gestion des risques permet à l'entreprise de mieux comprendre les dangers auxquels elle est exposée, et mettre en œuvre des plans efficaces pour prévenir les pertes ou réduire l'impact en cas de perte. Voici d'autres avantages clés de la gestion des risques :

5.1. Détection de risques non apparents

Ne pas reconnaître les menaces constitue un danger énorme pour l'entreprise cela pourrait lui être très coûteux en termes d'argent, de sécurité, de réputation... Cependant, la gestion des risques permet de détecter les menaces au moment opportun afin de permettre à l'organisation de classer et de mettre en évidence les risques, à travers un programme de gestion préventive des risques qui s'appuie sur une équipe d'experts pour identifier et fournir une compréhension plus approfondie de tous les types de risques.

5.2. Prévention

Une bonne gestion des risques réduit simplement les surprises, bien sûr il y aura toujours des imprévus qui surviennent mais ils ne doivent pas être aussi dangereux, car la gestion des risques oblige l'équipe à se préparer à faire face aux événements à risque au fur et à mesure qu'ils se produisent.

5.3. Communication

La gestion des risques stimule la communication au sein de l'entreprise car les risques nécessitent d'être traités en équipe, elle favorise une meilleure communication entre les employés, la direction et les parties prenantes à travers des réunions régulières concernant la gestion des menaces.

5.4. Nouvelles opportunités

La gestion des risques nécessite de localiser puis de traiter les menaces, elle présente une nouvelle opportunité pour l'organisation car elle lui permet de revoir et renforcer ses politiques et procédures internes, et d'explorer de nouvelles méthodes de conduite des affaires.

5.5. Soutien au conseil d'administration

Les membres du conseil peuvent avoir des difficultés à identifier les risques, c'est donc au gestionnaires des risques de leur fournir les informations nécessaires pour accomplir leurs tâches.

5.6. Pérennité de l'entreprise

Identifier les risques majeurs, ceux dont l'impact serait grave pour l'entreprise, et la mise en place d'un programme de réduction de ces risques et de financement de leurs conséquences, permettent à l'entreprise de garder le contrôle sur son activité et diminuer sa fragilité pour garantir sa survie. La Gestion des Risques est donc une assurance de pérennité de l'entreprise lui permettant une meilleure satisfaction des besoins des marchés et des exigences de rentabilité des actionnaires.

5.7. Meilleure image

C'est aussi un vecteur de communication externe, vis-à-vis des partenaires financiers, des assureurs, des clients, et des collectivités locales. L'entreprise qui gère ses risques est une entreprise qui ne « fonce pas dans le brouillard », elle sait se protéger des dangers, et les analyser pour mieux contrôler les imprévus. Ce qui la rend moins vulnérable que d'autres. Son image est meilleure, car elle est plus pérenne et protège l'emploi de ses salariés, et ses partenaires sont plus confiants.

5.8. Compétitivité

La gestion des risques permet d'optimiser le traitement des risques grâce à un programme global et cohérent, mettant en place des outils de financement et de réduction des risques. Ainsi l'entreprise pourra mieux maîtriser les risques liés à la situation présente caractérisée par des ressources, des clients, des fournisseurs, et un environnement et aussi mieux maîtriser les projets de l'entreprise (investissements industriels, nouveaux clients, nouveaux marchés, nouveaux produits). Des risques mieux gérés, c'est aussi un coût du risque plus faible.

Section 2 : Processus de gestion des risques

Dans nos sociétés contemporaines, les risques ne cessent d'évoluer et de se transformer, de ce fait, plusieurs recherches en matière de gestion des risques ont été effectuées et se sont concentrées sur la mesure du risque (quantitatif et qualitatif).

1. Méthodes d'identification et d'analyse des risques

Le choix des méthodes d'identification des risques est justifié en tenant compte de leur pertinence et de leur convenance.

1.1. Sources de risque

L'entreprise n'est pas statique, elle ne cesse d'évoluer par rapport aux évolutions de son environnement et la réactivité de son management (nouveaux marchés pour de nouveaux produits, nouveaux clients, innovations technologiques, changements réglementaires, nouveaux prix pour les matières premières ou produits, taux de change plus ou moins favorables...) auxquels elle devra s'adapter car seule l'entreprise là mieux adaptée à son environnement survivra. C'est donc en changeant que l'entreprise peut saisir les opportunités et c'est aussi en changeant qu'elle est confrontée à de nouveaux risques.

1.2. Outils d'identification des risques

L'identification des risques est une mission délicate pour l'entreprise. Il est indispensable de faire ressortir en priorité les méta-risques émergents. Le manager doit appuyer sa démarche sur plusieurs outils d'identification des risques.

1.2.1. Audit documentaire

La mission d'audit se déroule en trois phases.

A/ La pré-mission : l'auditeur demande à l'entreprise des documents (états analytiques et tableaux de bord, états financiers certifiés, rapports des auditeurs interne et externe, rapport du conseil d'administration...) pour les consulter avant d'aller sur le terrain et s'assurer de leur fiabilité.

B/ Le déroulement de la mission : son objectif est de comparer les risques détectés à la première phase avec les risques réellement tracés à travers les questionnaires et visites de sites...

C/ Post-mission : elle se traduit par des recommandations faites par le manager.

1.2.2. Visites de site et observation

Elles permettent à l'auditeur de :

- Etre en contact avec les différentes composantes de l'entreprise;
- Observer les attitudes des salariés en matière de respect des instructions de sécurité;
- Aider l'auditeur à observer les anomalies concernant l'organisation de l'entreprise pouvant générer des dommages potentiels et à confronter les informations tirées de l'audit documentaire à la réalité, ensuite poser des questions si nécessaires pour plus de précisions.

1.2.3. Entretien

C'est une enquête individuelle effectuée auprès du personnel de l'entreprise, car il est quotidiennement exposé aux risques, afin de collecter les informations permettant d'évaluer les risques dans leur globalité. L'entretien se déroule en trois étapes.

A/ Analyse de l'historique de l'entreprise : l'étude des événements passés apporte beaucoup d'enseignements à l'entreprise. Grâce aux sinistres passés, on pourra mieux prévenir les risques.

B/ Projection sur le futur : l'objectif consiste à identifier les risques potentiels que les opérationnels ont identifiés et anticiper les mesures correctrices à mettre en œuvre.

C/ Simulation d'une situation de crise : il s'agit de décrire les moyens à mettre en œuvre en cas de situation de crise, en vue d'assurer la continuité de l'exploitation des processus critiques.

1.2.4. Questionnaire

Cette méthode complète la précédente, elle permet d'identifier les centres de risque n'appliquant pas à la lettre les procédures de sécurité et de gestion de crise. Les questionnaires

sont rédigés avec précaution et sont destinés à n'importe quelle personne. C'est un outil précieux de recueil d'information pour le gestionnaire des risques.

1.3. Évaluation des risques

Tout dirigeant doit connaître l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est exposée et qui peuvent constituer un obstacle à la réalisation de ses objectifs, l'objectif principal de cette phase est donc de déterminer la signification des risques pour l'entreprise et décider d'accepter le risque ou de prendre une mesure pour le prévenir ou le minimiser. Il est important à ce stade de distinguer le risque et l'incertitude, le risque est mesurable, l'incertitude ne l'est pas.

Pour évaluer les risques, il faudra d'abord les classer après les avoir identifiés, par rapport à leurs conséquences qui peuvent être fatales à la fois sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise (risque financier, d'image ou de réputation, de conformité,).

Par exemple, la non-conformité à une règle fiscale est un risque qui peut avoir comme conséquences une sanction financière par l'administration fiscale et une mauvaise image ou réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires, ou bien par rapport à leur fréquence qui représente le nombre de fois où celui-ci est susceptible de survenir sur une période déterminée.

L'entreprise peut se baser sur les données historiques internes pour le calcul de la probabilité des risques connus ou subis. Quant aux risques mal connus ou non répétitifs, la société peut se référer aux données disponibles dans son secteur d'activité, le dispositif de gestion des risques fixe une échelle d'appréciation des impacts et des fréquences des risques de l'entreprise (cartographie des risques).

Les méthodes d'évaluation sont nombreuses, cette dernière pouvant être appréhendée de six manières différentes :

- "L'évaluation prospective (*front and evaluation*) a trait à la praticabilité et aux effets potentiels des actions que souhaite mener l'entreprise.
- La possibilité d'évaluation (*evaluability assessment*) cherche à savoir si une action peut être évaluée, et à quelles conditions.

– L'évaluation des conditions (*process evaluation*) cherche à savoir les liens entre activités, comportement et résultats, ce qui signifie par rapport aux méthodes précédentes qu'elle s'effectue *a posteriori*.

– L'évaluation des effets (*impact evaluation*) s'attache aux résultats des actions menées.

– L'évaluation de suivi (*program monitoring*) cherche à savoir en cours d'exécution comment se dessinent les effets et résultats d'une action pour pouvoir corriger et redresser le cours de l'action dans le sens recherché.

– La méta évaluation cherche à faire le bilan du processus d'évaluation".²²

2. Méthodes de couverture contre les risques

Il existe plusieurs méthodes de couverture contre les risques.

2.1. Transfert des risques au marché des assurances

Les entreprises se couvrent contre les risques en achetant des polices d'assurance, notamment en matière d'assurance dommage ou en matière d'assurance responsabilité civile qu'en actions de prévention. La gestion des risques est avant tout assurantielle, un grand nombre de dirigeants pensent être mieux protégés avec une bonne assurance qu'avec un bon système de sécurité, mais une couverture assurance peut payer des indemnités en cas de dégâts mais ne permet pas de les empêcher. L'assurance protège donc l'activité de l'entreprise, ce qui est essentiel pour son développement et sa continuité. En revanche, elle décourage l'entreprise de mettre en place une démarche de gestion des risques.

2.2. Externalisation

Les entreprises peuvent recourir à l'externalisation lorsque leurs activités peuvent entraîner des risques, soit par la création de filiales de l'entreprise mère, ou le recours à la sous-traitance, l'objectif est de transférer le risque produit par une activité à l'extérieur de l'organisation.

Cette stratégie n'est pas non plus sans risque, car d'une part, l'entreprise ne pourra pas contrôler le personnel sous-traitant comme son propre personnel et d'autre part, elle prend le risque que les normes de production ne soient pas respectées.

²²Olivier HASSID, « la gestion des risque », 2^{ème} édition, DUNOD, 2005, p59.

2.3. Internalisation

Dans le cas d'un environnement instable et dangereux, l'externalisation va engendrer des coûts élevés à l'entreprise, il est donc préférable de réaliser elle-même les activités à risque, regrouper toutes les fonctions essentielles au sein de l'entreprise permet de faire face aux risques.

2.4. Dispositifs de protection et de prévention

On parle de protection quand les managers cherchent à limiter les conséquences d'un sinistre sur leur objectif. Dans ce cas, l'entreprise ne peut pas empêcher la survenance des dégâts, elle pourra juste minimiser leur conséquence sur son activité.

En ce qui concerne la prévention, il s'agit d'empêcher la survenance ou de diminuer la possibilité de survenance d'un risque. Pour cela, il est nécessaire d'infléchir les choix de ceux qui sont potentiellement en mesure du risque. Cette mesure est généralement prise pour les événements ayant une fréquence assez importante.

2.5. Suppression des risques

Elle consiste à renoncer à une activité à risque élevé et fréquent afin de l'éliminer, l'analyse des risques pesant sur une activité peut conduire à son abandon, s'il apparaît que les pertes sont supérieures aux gains. La suppression peut ne concerner qu'une partie d'un processus. On peut par exemple abandonner, renoncer à la commercialisation d'un produit sur un marché où la contrefaçon est trop à craindre et le commercialiser sur d'autres marchés.

2.6. Stratégies de crise

Ce sont des instruments très puissants pour la maîtrise des risques, mais qui ne peuvent pas être envisagés avant le sinistre, ce n'est que lorsque l'entreprise est en situation de crise qu'elle essaye dans la panique de trouver les moyens de limiter les dégâts qu'elle n'avait pas prévu, elle donne la priorité aux sinistres de gravité pour lesquels la réduction des conséquences est difficile à gérer, la stratégie de crise comporte quatre volets complémentaires.

2.6.1. Plan de Secours

Ce sont des mesures qui doivent être prises immédiatement pour limiter les conséquences du sinistre, ces mesures peuvent être la mise en place d'une cellule de gestion de crise, la recherche rapide des causes du sinistre, ...

2.6.2. Plan de Redéploiement Temporaire

Il consiste à définir les objectifs immédiats de l'entreprise qui correspondent à la situation de l'entreprise durant la crise. Ce sera particulièrement l'abandon temporaire de certaines activités ou de certains clients au profit d'activités ou de clients jugés plus importants. Dans certains cas, ce plan peut se transformer en décision stratégique durable.

2.6.3. Plan de Redémarrage

Il consiste à mettre en place l'ensemble des moyens humains et techniques... et les conditions permettant l'application du plan de redéploiement temporaire et la réalisation des nouveaux objectifs.

2.6.4. Plan de Communication

Les mesures prises doivent être communiquées et expliquées en interne aux employés de l'entreprise comme en externe aux clients, fournisseurs... afin de garantir leur efficacité.

3. Risques liés aux compagnies d'assurance

Avant de mettre le point sur les principaux risques auxquels les compagnies d'assurance font face, il convient d'abord d'avoir un aperçu sur ce que sont les assurances.

3.1. Notions fondamentales sur les assurances

Pour mieux comprendre le fonctionnement d'une compagnie d'assurance il est important de donner sa définition et connaître ses différentes caractéristiques.

3.1.1. Définition d'une compagnie d'assurance

L'assurance est avant tout une promesse ou garantie qui assure quelqu'un de quelque chose.

Une compagnie d'assurance est une entreprise qui fournit une prestation à des clients appelés assurés qui peuvent être un individu, une association ou une entreprise, lors de la survenance d'un événement inattendu, incertain souvent appelé risque cela peut concerner la santé, la vie, le travail, des biens ou encore des habitations, etc. Ce service se fait en échange de la perception d'une cotisation ou primes régulières.

L'opération d'assurance se fait par le biais d'un contrat entre l'assureur et l'assuré qui engage l'assureur à verser une indemnisation à l'assuré lorsqu'un sinistre survient.

3.1.2. Parties d'un contrat d'assurance

A/ Assureur : "C'est un organisme habilité à pratiquer des opérations d'assurance dans certaines branches de l'assurance, qui organise la mutualisation des risques au sein de la communauté des assurés et qui s'engage, en cas de réalisation de ces risques, à couvrir les pertes financières éventuelles de ses assurés dans la limite de la convention (contrat d'assurance) qu'ils ont fixé ensemble."²³

B/ Souscripteur: c'est la personne qui souscrit un contrat d'assurance, choisit les caractéristiques et signe les documents contractuels en estimant les risques qu'il fait courir à sa compagnie en acceptant de prendre en charge tel ou tel client, c'est à lui que revient la décision d'accepter ou non de garantir un risque.

C/ Assuré : c'est la personne physique ou morale qui sera atteinte par la réalisation du risque, et à laquelle s'applique les garanties du contrat d'assurance.

D/ Bénéficiaire : C'est la personne (physique ou morale) qui bénéficiera de l'indemnité ou des sommes assurées en cas de réalisation de risque.

3.1.3. Types d'assurance

On distingue quatre grandes catégories d'assurance où l'on peut souscrire, l'assurance individuelle, assurance collective, assurance des biens et assurance d'activité, et chaque type dispose de plusieurs types d'assurance.

A/ Assurance individuelle : c'est un contrat souscrit directement entre l'emprunteur et la société d'assurance de son choix, ces assurances couvrent les risques causés par des personnes physiques, on peut citer : les assurances retraite, décès, invalidité, santé, accident, vie...

B/ Assurance collective : appelée aussi contrat d'assurance de groupe, c'est un contrat qui est souscrit par un employeur pour ses employés ou par une association pour ses membres, on distingue : assurance retraite collective, l'épargne salariale...

²³<https://www.assurance-et-mutuelle.com/assurance/assureur-definition.html>, consulté le 6 mai 2021.

C/ Assurance des biens : elle est chargée de la protection des bien immobilier, automobiles, etc. contre un accident, dommage qui survient subitement. On distingue : assurance automobile, assurance multirisque, assurance locaux...

D/ Assurance d'activité : elle est destinée à couvrir les dommages susceptibles d'être causés par l'activité de l'entreprise. On peut citer : l'assurance activité professionnelle, assurance-crédit...

3.1.4. Spécificités des compagnies d'assurance

Les compagnies d'assurance sont des organismes dont l'activité économique est assez spécifique, deux caractéristiques permettent de les distinguer des autres sociétés commerciales, à savoir :

A/ Un cycle de production inversé : l'activité économique et commerciale des compagnies d'assurance est fondée sur ce qu'on appelle l'anticipation des risques.

L'indemnisation des sinistrés correspond à la prestation commerciale qu'offrent les compagnies d'assurance et contrairement aux autres sociétés commerciales classiques, le prix de vente est fixé (la prime) avant qu'on connaisse le coût de revient (coût du sinistre).

B/ L'apport des placements : L'entreprise d'assurance doit gérer toutes les primes encaissées pendant la période qui précède les indemnisations aux assurées, période qui peut s'étendre sur plusieurs années. Les primes ne restent pas improductives mais sont placées sur les marchés financiers. Le code des assurances réglemeute strictement ces placements pour garantir leur sécurité.

3.1.5. Différentes formes de société d'assurance

Une société d'assurance peut prendre plusieurs formes.

A/ Société anonyme : c'est une société commerciale à but lucratif, constituée par 7 membres associés (actionnaires) au minimum, où ces derniers ne sont pas les assurés.

B/ Société d'assurance mutuelle : c'est une société civile à but non lucratif, qui marche sur le principe de la mutualisation, où les sociétaires sont aussi les assurés.

"Il est vrai que la mutualisation reste le centre de l'activité d'assurance, où le regroupement d'une multitude de contrats dans un portefeuille permet la compensation statistique des

risques par l'indemnisation d'un assuré sinistré, grâce aux primes payées par les autres assurés n'ayant pas eu de sinistre".²⁴

C/ Institution de prévoyance : les institutions de prévoyance sont juridiquement régies par le code de la sécurité sociale, à la différence des mutuelles qui le sont par le code de la mutualité, et des sociétés d'assurances, qui le sont par le code des assurances. Une institution de prévoyance est un organisme paritaire à but non lucratif, est créé et géré par les partenaires sociaux c'est-à-dire les syndicats professionnels d'une entreprise, d'une branche ou entre plusieurs branches d'activité. Elle assure la couverture du risque décès, des risques d'incapacité de travail ou d'invalidité...

3.1.6. Autres notions en assurance

Le secteur de l'assurance est un monde complexe et très diversifié, en voici quelques notions importantes.

A/ Réassurance : une activité du secteur de l'économie indispensable à l'assurance, c'est l'assurance des sociétés d'assurances. Opération par laquelle un assureur fait garantir par un autre assureur (réassureur) tout ou une partie des risques qu'il a lui-même couverts.

B/ Intermédiaire en assurance : il s'agit de la personne (physique ou moral) qui présente, propose ou aide à conclure des contrats d'assurance sont donc des interlocuteurs privilégiés de l'assuré. C'est une profession réglementée, et il existe différentes catégories d'intermédiaires en assurance : L'agent général d'assurance, le courtier d'assurances, les mandataires d'assurance...

C/ Autres distributeurs : le service d'assurance est aussi proposé par d'autres entreprises autre que les assureurs ; notamment les banques qui proposent à leur clientèle de l'assurance vie, de l'assurance emprunteur et d'autres assurances diverses, les concessionnaires automobiles, qui commercialisent des contrats d'assurance automobile pour les véhicules qu'ils vendent, les voyagistes qui proposent à leurs clients des services d'assurances voyages, et bien d'autres moyens de distribution.

D/ Expert en assurance : lorsqu'un sinistre survient, l'expert a pour mission de constater les dommages, estimer les causes et évaluer le coût des réparations ou de la remise en état pour

²⁴Daniel ZAJDENWEBER, « Économie et gestion de l'assurance », éd. Economica, 2006, p13.

déterminer les sommes à verser à titre d'indemnisation. Il peut être aussi appelé par une personne désirant assurer un bien pour évaluer la valeur de ce dernier.

3.2. Types de risque liés aux compagnies d'assurance

Les compagnies d'assurance existent pour couvrir une multitude de risques liés aux individus, entreprises et autres, qu'elles doivent gérer efficacement afin d'éviter des scénarios catastrophiques qui pourraient mettre en péril leur situation financière. Elles sont donc elles aussi exposées à différents risques.

Mais il est d'abord important de faire la distinction entre risques non financiers et risque financier ; le risque non financier représente le risque auquel n'importe quelle entreprise peut être exposée, qui représente un danger éventuel, non prévisible (catastrophes naturelles, risques technologiques, risques aériens, risques automobiles, accidents du travail, pollution par hydrocarbures...).

Les risques financiers sont un impact sur le patrimoine et la rentabilité des compagnies d'assurance.

3.2.1. Risques techniques

Ils affectent le passif des bilans, c'est des risques liés à l'exploitation d'assurance, conséquence d'une gestion défaillante et mal évaluation des risques, les principaux risques techniques concernent :

A/ Sous-tarification : risque lié à la nature de l'opération d'assurance caractérisé par une inversion du cycle normal de production, où les tarifs sont fixés avant de connaître le prix de revient des prestations. Ce qui peut engendrer une sous-tarification des sinistres, parfois mal évalués.

B/ Modification du risque : plusieurs raisons peuvent apporter des modifications sur le risque assuré, par exemple les évolutions juridiques, économiques ou réglementaires non anticipées, ce qui entraîne une modification du contrat, et une réévaluation des risques pour la compagnie.

C/ Risque de sous-provisionnement : Une sous-estimation de ces provisions peut avoir de graves conséquences pour les compagnies d'assurance, allant d'un simple risque à l'insolvabilité. A l'inverse, un niveau de provision trop élevé réduira le revenu pour l'assureur, mais également la charge fiscale.

3.2.2. Risques d'investissement

C'est l'ensemble des risques liés à la gestion d'actifs des compagnies d'assurance, ils concernent :

A/ Risque de crédit : c'est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale de rembourser tout ou une partie de son crédit aux échéances prévues. On peut citer la défaillance d'un réassureur, ce qui oblige l'assureur direct à s'acquitter seul de la totalité des sinistres, ou bien la défaillance d'un Etat ou de son système bancaire, ce risque faisant partie de ce qu'on appelle le risque systémique.

B/ Risque d'inflation : c'est le risque pour les compagnies d'assurance de voir le taux d'inflation réduire le taux de rendement des services financiers ou le taux de revalorisation des contrats d'épargne.

D/ Risque de taux : il est lié au placement de titres sur le marché financier, il correspond à l'éventualité d'enregistrer une perte sur ses investissements suite à une variation des taux d'intérêt.

C/ Risque de liquidité : c'est un risque lié à la capacité pour l'assureur d'honorer ses engagements envers les assurés, pour régler à tout moment les prestations arrivées à échéance. Une part de l'actif doit être suffisamment liquide, si ce n'est pas le cas la compagnie pourrait rencontrer des difficultés pour convertir ses placements en liquidités de façon à ne pas affecter leur valeur sur le marché au moment de payer ses engagements.

Conclusion

Nous retenons que le concept de risque a évolué dans le temps et a pris de l'ampleur, il se manifeste sous diverses formes et a des conséquences néfastes sur tous les plans (économique, social...). Néanmoins, l'intelligence de l'homme et sa persévérance lui ont permis de s'organiser pour maîtriser les risques et les diminuer, par la mise en place d'un dispositif de gestion des risques et les différentes mesures de prévention et de protection qui ne cessent de s'améliorer, tout en tenant compte de la politique des risques fixée par le conseil d'administration, qui décrit le processus de connaissance et de traitement des risques de l'entreprise.

Les processus et outils de gestion des risques doivent évoluer et subir les changements nécessaires au fur et à mesure que changent les besoins et les risques opérationnels dans l'entreprise. L'environnement de l'entreprise change aussi, de nouvelles réglementations et directives sont régulièrement mises en place, il est donc normal que sa politique de gestion de risques évolue pour pouvoir s'adapter aux différentes transformations.

Il est donc nécessaire de connaître d'abord les sources de risque que peut affronter l'entreprise, les identifier, les analyser puis les évaluer avec les méthodes de traitement et un plan d'actions adéquats.

La cartographie des risques, qui constitue un outil de gestion des risques, permet de synthétiser toute la démarche et détermine les risques majeurs qui doivent attirer l'attention des dirigeants. Ce processus est fondamental pour avoir une vision globale des risques de l'entreprise et représente une étape importante vers la maîtrise des risques. L'entreprise doit aussi garantir le bon déroulement de sa gestion des risques à travers les vérifications effectuées par des acteurs internes à l'entreprise (les employés), mais aussi par des acteurs externes (le commissaire aux comptes, l'autorité de contrôle...) afin de réduire, voire à tendre vers zéro la fréquence et l'impact du risque.

CAS PRATIQUE

Introduction

Afin de concrétiser les différents éléments développés dans la partie théorique, et dans le but de confronter notre cadre conceptuel avec la réalité sur le terrain, l'étude d'un cas s'avère nécessaire. Pour ce faire, nous avons traité le cas d'AXA Assurance Algérie.

Dans cette partie, nous commencerons par la présentation de la compagnie AXA Assurance Algérie, ensuite nous étudierons l'organisation du contrôle de gestion ainsi que les méthodes d'analyse, d'évaluation et d'identification des risques, dans l'objectif d'apporter des éléments de réponse à la problématique de départ.

Section 1 : Présentation d'AXA assurance

Il est nécessaire de commencer par la présentation de la compagnie, que nous allons étudier tout au long de cette partie.

1. Description d'AXA assurance

"Le groupe est le leader mondial de l'assurance et de la gestion d'actifs. Présent dans 64 pays, il a 130 millions de clients dans le monde, emploie plus de 166.000 collaborateurs et distributeurs et a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 100.2 milliards d'euro.

« C'est grâce à l'ambition et à la motivation de ses décideurs, mais aussi de l'ensemble de son personnel, qu'AXA a pu devenir en 31 ans, un des leaders mondiaux de l'assurance ». ²⁵

1.1. Historique d'AXA

L'origine d'AXA remonte à l'année 1817. En effet, le groupe est issu de la fusion de plusieurs compagnies d'assurance dont la plus ancienne a été constituée à cette date, il s'agit de l'ancienne mutuelle française d'assurance contre l'incendie à Rouen qui est une commune située au Nord-Ouest de la France, c'est sur cette mutuelle que va se développer le futur groupe AXA.

En 1946, a eu lieu la fusion des mutuelles (Calvados, Rouen, Orléans) qui donne naissance au groupe Ancienne Mutuelle. La création de la sécurité sociale transforme le monde de l'assurance et le groupe commence petit à petit à s'internationaliser.

En 1975, le développement du groupe s'accélère, notamment en créant une filiale de réassurance. En 1978, le groupe est rebaptisé Mutuelles Unies. En 1982, il devient numéro 1 de l'assurance privée en France. En 1985, il prend le nom d'AXA.

²⁵ Document AXA assurance Algérie.

Partie Pratique

Le groupe AXA poursuit sa croissance et diversifie ses activités en rachetant plusieurs sociétés d'assurance ; rachat de la Compagnie du Midi en 1989, AGP (Assurance du Groupe de Paris), ... à l'international en 1991, AXA profite de la démutualisation de *The Equitable*, un des premiers assureurs-vie des États-Unis, pour la recapitaliser et entrer dans son capital, en 1994, par le même procédé AXA entre au capital de *National Mutual Life Insurance Company*.

En 1994, il y a eu la création d'AXA Asset Management Europe (l'entité de gestion d'actifs du groupe pour l'Europe). En 1996, le groupe s'internationalise avec entre autres, le rachat de Boréal Assurances au Canada et de Victoire *Belgium* en Belgique. Parallèlement, AXA achète l'UAP (Union des assurances de Paris) le groupe devient alors numéro 1 mondial de l'assurance.

1.2. Origine du nom AXA

"En 1985, le nom Axa est créé de toutes pièces pour faciliter le développement à l'international de la compagnie.

C'est en 1983 que son fondateur, Claude Bébéar, constate que son nouvel ensemble mutualiste, issu un an plus tôt du rachat par son groupe, les Mutuelles Unies, du concurrent Groupe Drouot, peine à trouver ses marques. À tel point que le groupe est désigné par la presse «Groupe Bébéar»...

Il lui manque un nom fédérateur, intégrant les synergies des deux groupes et capable de s'internationaliser sans problème. Dès lors, une petite cellule de cinq personnes est chargée en interne de plancher sur le sujet.

Privilégier le nom de Mutuelles Unies sur celui de Groupe Drouot s'annonce très vite délicat. En 1982, Drouot est la quatrième société française, tandis que les Mutuelles Unies ne se placent qu'au dix-septième rang seulement. D'un point de vue purement psychologique, aucun salarié n'est prêt à adopter le nom de l'autre entité. L'équipe réfléchit en revanche à accoler le nom des deux groupes ensemble, à la manière de Pernod Ricard. Mais l'idée est abandonnée car elle fait craindre que les salariés issus des rachats ultérieurs - déjà dans les têtes - ne se reconnaissent pas dans le groupe.

Dès lors, l'équipe innove et définit cinq critères clés. Le nouveau nom doit avant tout être exportable, donc facile à prononcer quelle que soit la langue ; commencer par la lettre A pour être en tête des listes et annuaires mais aussi se suffire à lui-même et donc ne pas

dépendre d'un logo. Il doit enfin être court pour être mémorisable et chaleureux. «Les propositions fusaient, se souvient l'un des participants. Le nom d'Axa sort très vite sorti du lot et reste l'un des seuls à respecter tous nos critères, sauf qu'il n'était pas chaleureux.»

Au printemps 1984, l'équipe arrête son choix sur Axa et convie le comité de direction à un dîner où les conjoints sont invités. Le nouveau nom y est décliné sur tous les supports : les badges, serviettes et même gâteaux. Mais le camouflet est sévère. Les invités jugent le nom Axa trop proche de celui d'une marque de lessive. Pour d'autres, il renvoie aux «pays de l'Axe» encore dans les mémoires.

L'échec est cuisant. L'équipe repart à zéro. Contrairement à une légende interne, le nom Elan, considéré comme l'animal le plus bête de la création, n'aurait jamais été soumis au comité. En revanche, Argos est proposé en comité. À la fois géant aux cent yeux qui protège la terre et balise de protection des marins, Argos se fait lui aussi retoquer, jugé trop proche du mot «Argot»... Mais en proposant Argos, l'équipe s'aperçoit avec étonnement que le nom d'Axa est peu à peu entré dans les mœurs. Trois mois après son éviction, Axa est de plus en plus employé en interne. Même le comité de direction se l'approprie. En juillet 1985, le nom Axa est officiellement choisi. Il a l'avantage de ne poser aucun problème de traduction, excepté au Japon où il signifie la mort. Pour y remédier, Axa y reste écrit à l'occidentale.

Quant à son écriture en capitales, elle émane tout simplement des 6 000 franchisés du groupe qui ont plébiscité en 1989 un nom commercial lisible depuis la rue".²⁶

1.3. Utilité de l'assurance pour AXA

AXA répond à de multiples besoins pour les particuliers et pour les entreprises.

1.3.1. Besoins des particuliers

AXA répond aux besoins des particuliers grâce à de multiples services.

A/ Préparation à la retraite

Les clients ont besoin de conseils et de services financiers pour se constituer une épargne qui leur assurera des sources de revenus pour eux-mêmes ou leurs familles.

²⁶www.lefigaro.fr. Consulté le : 28 mai 2021, à 21:35.

Partie Pratique

B/ Financement des projets à long terme

Certains clients ont besoin d'un capital pour financer des projets à long terme comme les études de leurs enfants, des vacances, l'achat de biens immobiliers, etc.

Les produits d'épargne et les produits bancaires de détail permettent à nos clients de constituer ce capital (épargne et activités bancaires).

C/ Protection des personnes

Cette assurance protège les souscripteurs et leur famille contre les pertes financières liées aux évènements suivants :

- Les aléas de la vie, comme les accidents, les soins sur le long terme, les invalidités, etc. Ces produits garantissent une compensation aux souscripteurs (Activités Vie);
- La maladie : les clients ont besoin d'être indemnisés des frais médicaux et d'hospitalisation qu'ils engagent (Activités Santé);
- Le décès : les clients souhaitent qu'un capital ou qu'une pension mensuelle revienne à un bénéficiaire (Activités Vie).

D/ Protection des biens

Les clients doivent protéger leurs biens en cas de dommages ou de pertes. Ils ont également besoin de protection lorsqu'ils causent la perte ou l'endommagement de biens d'autrui. AXA fournit :

- Une protection contre les dommages et les pertes subis par le souscripteur pour ses biens (automobiles, habitations, etc.) (Activités dommages aux biens);
- Une assurance responsabilité pour couvrir les dommages que le souscripteur peut causer à la vie ou aux biens d'un tiers (Activité Dommages aux personnes).

1.3.2. Besoins des entreprises

AXA répond aux besoins des entreprises grâce à de multiples services.

A/ Préparation du plan épargne retraite pour les employés

Afin d'être attrayantes pour les employés, mais aussi selon l'environnement réglementaire local. Les petites, moyennes et grandes entreprises peuvent avoir des solutions de retraite collectives.

B/ Protection vie

Les sociétés ont besoin d'une assurance santé collective pour leurs employés. Le produit d'assurance approprié dépendra des besoins et des caractéristiques des employés telles que l'âge moyen, la proportion d'hommes et de femmes, etc.

C/ Protection des biens (Activités d'assurance dommages)

Les sociétés ont besoin d'une assurance pour couvrir les dommages causés à leurs actifs, qui comprennent les personnes (employés) et les biens (flottes automobile, bureaux, équipement et stocks).

Les sociétés ont également besoin d'une assurance pour les protéger contre les préjudices éventuellement causés à des tiers et pour couvrir la perte de gains, comme le cas d'une interruption temporaire de leurs activités.

1.4. Principes Fondamentaux de l'assurance

Comme toute compagnie d'assurance AXA suit certains principes.

1.4.1. Principe de solidarité

L'assurance est basée sur le fait que seul un nombre limité de ses assurés subiront une perte. Ainsi, les souscripteurs ne subissant aucun sinistre subventionnent les autres assurés moins chanceux. Ce principe s'applique surtout à l'assurance non-vie.

1.4.2. Mutualisation des risques

Seul un nombre limité d'assurés subira une perte au même moment et avec la même intensité. La mutualisation permet d'indemniser un particulier (pour une perte, par exemple) à un montant bien plus élevé que la prime qu'il aura versée.

1.4.3. Inversement de la chaîne de valeur

L'assurance est la seule activité dans laquelle les clients payent pour un service ou un produit avant de le consommer. Ils acceptent de payer une prime pour s'assurer d'être couvert contre tout risque éventuel. La prime reçue est investie par la société d'assurance jusqu'à la déclaration du sinistre ou l'expiration de la police d'assurance.

Les sinistres sont relativement prévisibles, la plupart des contrats sont à long terme et la prime des contrats à court terme ne pouvant pas être restituée car:

- l'horizon d'investissement des assureurs est généralement à long terme.

Partie Pratique

- En outre la fréquence des sinistres baisse (-20% dans le domaine de l'automobile et moins de 10% dans le domaine de l'habitation).

1.4.4. Aversion au risque

Le concept d'assurance est fondé sur l'aversion au risque des particuliers et des entreprises et sur le fait qu'ils soient disposés à payer une prime pour couvrir les dommages potentiels causés par un événement incertain.

1.4.5. Principe de réserve

Un contrat d'assurance à long terme nécessite de la part des assureurs de tenir des promesses financières qui ne sont pas à l'abri de l'incertitude. La science actuarielle est la discipline qui évalue cette incertitude via des modèles de statistiques et mathématiques pour s'assurer que le produit proposé convienne le mieux aux clients d'AXA. Dans la plupart des pays, les produits d'assurance à long terme sont réglementés pour garantir que les assureurs peuvent tenir leurs engagements. Le principe de réserve est crucial et le niveau de la réserve est défini par des méthodes de calculs complexes pour garantir la solvabilité à long terme.

1.4.6. Loi des grands nombres

Les événements imprévisibles deviennent plus prévisibles lorsqu'ils sont examinés comme un portefeuille : il est possible de prévoir le comportement d'un seul assuré, mais impossible de prévoir celui d'un million d'assurés.

2. Présentation de AXA Assurance Algérie

Bien que présente sur le territoire depuis 2009, AXA Algérie, filiale du groupe AXA France, n'a débuté son activité qu'en novembre 2011, en signant un pacte d'actionariat avec ces partenaires qui sont le Fonds National d'Investissement et la Banque Extérieure d'Algérie. Dans le cadre de ce partenariat, le groupe AXA détient 49% du capital, le FNI 36% et la BEA 15%, dans le cadre du respect de la règle des 51/49% imposée en Algérie.

Le 05 octobre 2011, AXA obtient l'agrément AXA Assurances Algérie Dommage, et le 03 Novembre 2011, elle Obtient l'agrément AXA Assurances Algérie Vie et enfin en décembre 2011, le lancement effectif de ses opérations est effectué avec l'ouverture de l'agence Yasmine à Chéraga.

Aujourd'hui AXA détient un réseau exclusif comptant 65 agences présentes dans 26 wilayas et un réseau d'agents généraux en cours de développement.

Partie Pratique

2.2. Produits commercialisés par AXA assurance Algérie

Il existe deux produits commercialisés par AXA Assurance Algérie.

2.2.1. Les produits liés aux dommages

Ils sont constitués de trois types d'assurance.

A/ Multirisque professionnel : protège l'activité des aléas de la vie professionnelle, elle permet de couvrir les locaux, le matériel, les marchandises, ainsi que les responsabilités civiles, qui est une garantie obligatoire pour d'éventuels dommages corporels, matériels et immatériels causés à des tiers en raison de leur activité par exemple en cas de :

- Perte d'exploitation : AXA protège l'activité en versant une indemnité permettant à ses clients de compenser les pertes financières subies;
- Couverture en cas de vol dans le cadre d'une activité professionnelle;
- Responsabilité civile : prise en charge des dommages matériels, immatériels et corporels causés aux tiers.

B/ Assurance automobile : de nos jours, la mobilité devient de plus en plus importante, de ce fait l'assurance AXA propose une protection complète en couvrant non seulement le véhicule mais aussi le conducteur et les passagers. AXA offre des formules qui s'adaptent aux besoins et aux budgets de ces clients, à savoir:

- Formule tout en 1: c'est la formule tous risques qui offre la meilleure couverture possible car elle prend en charge le remboursement d'un maximum de frais suite à tous types d'accidents;
- Formule classic+: c'est l'assurance dommage collision qui vous protège jusqu'à la valeur déclarée en cas de collision de vol ou d'incendie, et qui s'adresse à tous les véhicules sans limitation d'âge;
- Formule classic: garantie dommage et collision avec deux limites de remboursements (30 000DA et 100 000DA)

C/ Multirisque habitation : C'est une protection contre :

- Le vol : l'assuré est indemnisé dès qu'un vol est commis par effraction ou avec menace à l'intérieur de son logement;
- L'incendie ou autres événements assimilés, tels qu'une explosion accidentelle de gaz;

Partie Pratique

- Bris de glace : AXA prend en charge le remplacement des vitres suite à un bris accidentel des portes ou des fenêtres;
- Dégâts de eaux : l'habitation est protégée en cas de fuites accidentelles, infiltrations accidentelles au travers la toiture ou terrasse.

D/ Catastrophes naturelles : Constitue une couverture contre :

- Tremblement de terre.
- Inondation et coulées de boue.
- Tempêtes et vents violents.
- Mouvements de terrain.

2.2.2. Les produits liés à la vie

Ils sont constitués de quatre types d'assurance.

A/ Assurance voyage : elle couvre tous les besoins de voyage pour permettre à l'assuré de partir en voyage l'esprit tranquille, celle-ci garantit une prise en charge des frais médicaux allant de 30 000euro à 50 000euros, le rapatriement en cas de décès, la visite d'un proche en cas d'hospitalisation supérieure à 10 jours et une assistance juridique.

B/ Prévoyance Collective et Santé : c'est une prise en charge de qualité dans les centres de soins conventionnés AXA et cela sans avancer des frais.

C/ Décès emprunteur : dans le cadre d'un emprunt, notamment d'un crédit immobilier, les établissements bancaires demandent la souscription d'une assurance qui garantit le remboursement du prêt en cas d'imprévu (décès, maladie ou accident provoquant une invalidité).

En cas de décès ou d'invalidité absolue et définitive résultant d'une maladie ou d'un accident, AXA assure le remboursement du capital restant dû sur le prêt, libérant ainsi la famille de l'emprunteur de toutes créances à l'égard de l'établissement prêteur.

D/ Garantie accident de la vie : en souscrivant à la GAV d'AXA, les conséquences des dommages corporels survenant suite à un accident de la vie privée sont couverts en cas d'hospitalisation, d'invalidité ou de décès.

Des avantages pour faciliter le quotidien des clients d'AXA:

- Prise en charge des frais médicaux et d'hospitalisation suite à un accident.

Partie Pratique

- Versement d'un capital en cas d'invalidité permanente totale et partielle.
- Versement d'un capital en cas de décès.
- Choix entre deux formules selon les besoins.
- Possibilité de bénéficier de tarifs de groupes.
- Niveaux d'indemnisation très compétitifs allant jusqu'à 1 million de dinars.
- Service d'assistance exclusif à AXA 24h/24 et 7 jours sur 7 pour mieux accompagner les assurés (transport sanitaire médicalisé, organisation du transport et des frais de séjours pour la visite d'un proche, transfert du corps en cas de décès).

Section 2 : Contrôle de gestion et maîtrise des risques

Dans cette section, nous nous intéresserons au processus du contrôle de gestion, aux principaux risques et à la contribution du contrôle de gestion dans la maîtrise de ces derniers chez AXA assurance Algérie.

1. Contrôle de gestion au sein d'AXA Assurance Algérie

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans le bon fonctionnement de la compagnie AXA Assurance Algérie.

1.1. Processus du contrôle de gestion d'AXA Algérie

Le processus du contrôle de gestion s'organise comme suit :

1.1.1. Les principales tâches du contrôle de gestion au sein d'AXA Algérie

Les tâches du contrôle de gestion sont divisées en trois parties :

- Partie process budgétaire
- Partie frais généraux
- Partie chiffre d'affaires

1.1.2. Missions du contrôle de gestion au sein d'AXA Algérie

Les missions du contrôle de gestion au sein de AXA Algérie consistent à :

- Piloter l'établissement des budgets & *Forecasts* (CA et FG) ;

Partie Pratique

- Assurer le reporting groupe et l'élaboration des différents rapports à destination du management ;
- Assurer le suivi des engagements et réalisations par un contrôle budgétaire rigoureux ;
- Calculer les variations des indicateurs par rapport au (mois, moyenne du trimestre, prévision, *target*, cumul.....) conformément à l'axe d'analyse du groupe ;
- Présenter des données cohérentes préalablement analysées, traitant la mesure de la performance de l'activité ;
- Alerter les opérationnels concernés de tout écart significatif (ou risque d'écart) dans la performance et leur proposer les axes d'amélioration ;
- Proposer des améliorations dans les méthodes, outils et systèmes de mesure de la performance et de gestion ;
- Anticiper les risques et les opportunités à moyen terme.

1.1.3. Composition du département contrôle de gestion

Le service est composé de trois personnes :

- 1 responsable du contrôle de gestion
- 2 chargés du contrôle de gestion

1.2. Tâches du contrôle de gestion

Dans ce point on va aborder les principales tâches attribuées au contrôle de gestion.

1.2.1. Partie process budgétaire

Le contrôle de gestion élabore le budget par une centralisation des budgets des différents services, effectue les analyses pour produire le budget de l'exercice suivant, cet exercice concerne les frais généraux ainsi que les réalisations en terme de chiffre d'affaires. Le processus de l'élaboration du budget comprend cinq étapes.

A/ Fixation du cadre budgétaire

La campagne budgétaire est lancée par le contrôle de gestion. Le contrôle de gestion procède à cette étape par la définition du cadre et de l'esprit dans lequel les différents budgets doivent être préparés et élaborés c'est-à-dire soumettre et expliciter aux principaux

Partie Pratique

responsables, les objectifs tant quantitatifs que qualitatifs de la période budgétaire. Ceci en fonction des facteurs internes et externes à la structure.

C'est à ce niveau que s'établit le calendrier de la procédure budgétaire de l'année N+1, laquelle débute généralement durant le mois de juillet, pour se terminer vers la fin octobre de l'année N.

B/ Pré budget

L'étape précédente achevée, le contrôle de gestion établit un budget, le pré budget en prenant en compte les différentes réalisations des années antérieures et de l'année en cours. Ceci permet d'avoir une vue globale sur ce que sera le budget définitif en partant essentiellement du cadre budgétaire. Ce pré budget sera présenté sous forme de tableaux synthétisant le budget frais généraux ainsi que les prévisions des réalisations du chiffre d'affaires.

C/ Budgets fonctionnels

C'est ici que les différents responsables opérationnels sont impliqués dans le processus budgétaire. Chaque responsable propose son budget en frais généraux, les directions commerciales proposent aussi leurs prévisions en termes de chiffre d'affaires. Le contrôle de gestion peut apporter son aide lors du chiffrage. A ce stade, les budgets sont globaux.

D/ Consolidation des budgets fonctionnels

Au terme des étapes précédentes, les budgets fonctionnels sont centralisés et consolidés par le contrôle de gestion de façon à obtenir un budget de synthèse qui est soumis à la Direction Générale. Cette consolidation doit s'accompagner d'une synthèse qui permet d'apprécier les grands équilibres financiers (résultats, cash flow) et donc d'en valider le réalisme.

E/ Arbitrage budgétaire

L'arbitrage, mené par la Direction Générale peut conduire à la réactualisation, à la correction et à l'ajustement de certains postes budgétaires. Le budget ainsi élaboré par le contrôle de gestion est présenté à la commission budgétaire qui étudie le budget avant sa présentation au Conseil d'Administration effectué une fois par an.

Partie Pratique

F/ Mensualisation

Les directions opérationnelles avec l'aide du contrôle de gestion procèdent à une mensualisation des prévisions de chiffre d'affaires.

En plus du procès budgétaire, le contrôle de gestion assure la partie chiffre d'affaires et frais généraux de tous les plans stratégiques de l'entreprise.

Tableau N°3 : Budget de chaque département Mars 2019.

Chiffres par département Mars 2019

Direction	Département	Réel	Budget	Budget restant	Taux de consommation budget charges
Direction des Opérations	Par&Pro	3 866 167	15 421 664	11 555 497	25%
	MG	35 230 011	140 396 880	105 166 869	25%
	Assurance de personnes	-	500 000	500 000	0%
	DG Vie	-	800 000	800 000	0%
Direction Marketing et Communication	Marketing et communication	8 583 632	46 372 500	37 788 868	19%
Direction des ressources humaines	Ressources humaines	11 845 020	60 110 168	48 265 148	20%
Direction Entreprise	Direction Innovation & Qualité	5 156 4	760 000	708 436	7%
	Direction Réassurance	6 650	415 000	408 350	2%
	Direction Commerciale Entreprise	745 723	5 200 000	4 454 277	14%
	Direction Sinistre	32 400	600 000	567 600	5%
	Direction Souscription	-	320 000	320 000	0%
Direction Commerciale Distribution	AGA	380 492	1 780 492	1 400 000	21%
	AGS	23 113 714	115 935 508	92 821 794	20%
Direction Commerciale Partenariats	Bancassurance	241 914	4 000 000	3 758 086	6%
Direction Générale Dommage	Audit	832 400	2 200 000	1 367 600	38%
	RM	-	280 000	280 000	0%
	Contrôle interne	-	440 000	440 000	0%
	Direction DATA	371 680	500 000	128 320	74%
	Direction Générale Dommage	265 432	22 600 000	22 334 568	1%
Direction IT	IT	47 338 763	250 655 965	203 317 203	19%
Direction Finances et Contrôle	Finance et contrôle	-	5 797 000	5 797 000	0%
	Compta / Trésor	-	3 300 000	3 300 000	0%
	Technique / CDG	348 597	600 000	251 403	58%
	DGA	-	660 000	660 000	0%
	Trésor	-	100 000	100 000	0%
	Juridique	8 037 578	48 535 924	40 498 346	17%
	PMO	-	570 000	570 000	0%
Total directions	Total	141 291 736	728 851 101	587 559 364	19%

Source : AXA assurance Algérie, département contrôle de gestion.

Remarque: Ce tableau représente le budget mensuel consacré pour chaque direction et département, ainsi que le taux de consommation de ce dernier.

Comme pour le département des ressources humaines :

Budget mensuel = 60.110.168 DA;

Budget consommé = 11.845.020 DA;

Budget restant : 48.265.148 donc un taux de consommation de 25%.

La partie non consommée du budget sera récupérée et doit être justifiée par le département concerné.

1.2.2. Partie frais généraux

Au niveau du contrôle de gestion, les dépenses correspondent à trois (03) catégories de charges qui sont :

- Les charges variables (charges du personnel occasionnel, celles des matières et fournitures consommées);
- les charges fixes (les loyers, les frais d'entretien, les primes d'assurances, les honoraires contractuels, les salaires du personnel permanent et les dotations aux amortissements);
- les frais divers qui regroupent les autres charges.

Le contrôle de gestion effectue le suivi et le contrôle budgétaire des différents services et de l'ensemble de l'organisation, en ce qui concerne les frais généraux ou les investissements, un procès détaillé est mis en place justement pour le suivi du budget de l'entreprise, qui est un suivi quotidien et rapprochements mensuels avec toutes les directions.

Tous les dossiers de paiement des prestataires passent par le contrôle de gestion afin de les vérifier et de les valider pour paiement (délais maximum de traitement : 5 jours).

Le contrôle de gestion assure aussi les *reporting* mensuels notamment le comité engagement qui représente un guide pour l'entreprise. Il existe aussi le *reporting* de suivi budgétaire fourni chaque mois.

Le contrôle de gestion participe activement aux clôtures annuelles et semestrielles, assure toute la partie provisions des frais généraux et met en place un procès détaillé

Le contrôle de gestion effectue aussi des études particulières afin de bien piloter les dépenses de l'entreprise et d'anticiper les éventuels projets d'investissements.

1.2.3. Partie chiffre d'affaires

Le contrôle de gestion assure le suivi des réalisations du chiffre d'affaires par produits et par direction et transmet des *reporting* mensuels, hebdomadaires et annuels internes (comité commercial...) ainsi que des *reporting* groups.

- Le contrôle de gestion produit aussi tous les *reporting* réglementaires : états ministériels, ONS, CNA, UAR. (Pour CNA voir annexe N°2)
- La partie chiffre d'affaires des clôtures annuelles ou semestrielles est prise en charge par le contrôle de gestion qui s'occupe de transmettre les BDD de clôtures au service finances.
- Le contrôle de gestion effectue aussi des études à la demande afin d'assurer un bon suivi et une bonne analyse du portefeuille de l'entreprise et d'anticiper les plans de développement.

Partie Pratique

Tableau N°4 : Reporting mensuel AXA Assurance

Reporting Mensuel Décembre 2020										
Emises Par branche (Mda)	CA Décembre 2019	CA Décembre 2020	CA à fin Décembre 2019	CA à fin Décembre 2020	Budget 2020 à fin Décembre	B 2020	Forecast	Evolution CA à fin Décembre 2020 Vs CA à fin Décembre 2019	Taux réalisation Budget 2020 à fin Décembre	Taux réalisation Forecast 2020
Agences	141	67	1 746	1 004	1 363	1 363	1 034	-42%	74%	97%
AGS	131	57	1 384	843	1 191	1 191	860	-39%	71%	98%
Concessions	1	0	182	10	6	6	10	-94%	177%	99%
AGA	9	10	180	151	166	166	163	-16%	91%	93%
Bancassurance	43	46	952	899	911	911	863	-6%	99%	104%
Contrats locaux	25	51	2 034	1 707	2 136	2 136	1 963	-14%	79%	87%
Direct	15,3	48,9	1 394	1 210	1 471	1 471	1 437	-13%	82%	84%
Courtiers	9	2	641	497	665	665	526	-22%	75%	94%
programmes internationaux	5	17	171	197	284	284	284	15%	69%	69%
E-paiement	-	0,0	-	0,1	-	-	-	N/A	N/A	N/A
TOTAL	214	181	4 903	3 807	4 694	4 694	4 144	-22,3%	81%	92%

Source : AXA Assurance Algérie département contrôle de gestion.

Remarque : Le tableau ci-dessus représente le reporting mensuel d'AXA, il regroupe les prévisions de vente et les réalisations par branches et le pourcentage de variations.

Comme pour les agences : CA prévu = 1363.000.000 DA, CA réel = 1.004.000.000 DA

Le taux de réalisation du CA = (CA réel/ CA prévu) x 100% = 74%.

Il mentionne aussi une comparaison entre le CA mensuel de l'année N par rapport à l'année N-1, ainsi que le taux de son évolution.

On reprend le cas des agences : CA 31/12/2019 = 141.000.000, CA 31/12/2020 = 67.000.000

Taux d'évolution = CA (31/12/2020) / CA (31/12/2019) x 100% = - 42%.

On constate donc une baisse du chiffre d'affaires de 2020 par rapport à celui de 2019, due principalement à la pandémie du Covid-19.

2. Maitrise des risques au sein d'AXA assurance Algérie

Le risque est la probabilité de survenance d'un événement qui peut compromettre le bon fonctionnement de l'activité, il est mesuré par la fréquence et l'impact en cas de

Partie Pratique

survenance, il n'est pas uniquement financier ou pécuniaire mais il existe aussi des risques qui n'entraînent pas directement une perte financière tel que le risque d'image, de réputation, d'interruption d'activité

2.1. Risques majeurs de l'activité d'AXA assurance Algérie

Dans notre cas, nous nous sommes intéressés aux principaux risques auxquels l'activité d'AXA est exposée

2.1.1. Risques techniques

Ils sont liés généralement à la souscription des contrats, tels que la souscription des mauvais risques ou une estimation mal étudié d'un risque, par exemple assurer un site industriel dont il faut vérifier l'aspect d'hygiène et de sécurité et s'assurer de la disponibilité des moyens de lutte contre l'incendie ou d'autre catastrophes naturelles, si cet aspect n'est pas pris en considération l'entreprise risque de mal coter le risque et la prime ne sera pas en adéquation avec le profil du risque. Dans le cas d'une assurance vie, où l'assuré a des maladies préexistantes non déclarées à l'assureur, ce dernier l'assure à un tarif qui ne correspond pas au profil du risque cela n'est pas rentable à la compagnie d'assurance car l'assuré aura beaucoup de sinistralité.

2.1.2. Risque de liquidité

C'est un manque de liquidités pour faire face aux engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, fournisseur, actionnaire...

2.1.3. Risque opérationnel

C'est un risque de perte qui résulte d'une inadéquation des trois facteurs suivants :

- Un procès mal élaboré;
- Une erreur humaine qui peut être une erreur de saisie ou un oubli;
- Une Erreur ou non performance du système d'information.

2.1.4. Risque de non-conformité

C'est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire qui naît du non respect des règles et procédures, si par exemple l'entreprise ne dispose pas d'une procédure de gestion de réclamation ou de lutte contre le blanchiment, cela entraîne des sanctions qui peuvent être financière (amende) ou non financière tel que le retrait d'agrément. Ce risque est

Partie Pratique

classé dans le métier des assurances comme le plus important car c'est une activité fortement réglementée, que ce soit en termes de contrat (engagement avec les clients) ou de régularité (avoir suffisamment de provision pour sinistre à payer ou avoir l'équivalent de dette en actif).

2.1.5. Risque d'image

C'est le risque résultant d'une perception négative de la part des clients, des contreparties, actionnaires, investisseurs ou des régulateurs qui peut affecter défavorablement la capacité d'AXA à maintenir des relations d'affaires, par exemple la déconnexion d'une agence AXA engendre des manques à gagner tel une perte de contrats et paralyse les ventes, et joue sur l'image de la compagnie.

2.1.6. Risque d'information

Chez AXA, la sécurité IT (*Information Technology*) gère les risques liés à l'information, à la confidentialité des données, la robustesse du système d'information face aux risques de cyber attaque,...

2.1.7. Risque concurrentiel

AXA exerce dans un marché où le degré de concurrence est assez élevé par rapport aux années précédentes, à cause de la multiplication des acteurs publics et privés et la diversification des offres, où par exemple la SAA détient le monopole sur l'assurance automobile.

La hausse des prix des produits d'AXA s'explique par la qualité de sa prise en charge, ce qui la rend moins compétitive en termes de prix. Surtout par rapport au *dumpig* auquel ont recours un certain nombre de compagnies, qui offrent des services à bas prix au dépend des critères de qualité dans le but d'éliminer la concurrence.

2.2. Gestion des risques d'AXA et cartographie des risques

Il existe deux approches pour identifier les risques, une approche *top-down*, où c'est le top management qui identifie les risques et une approche *bottom-up*, la plus appropriée et adoptée par AXA, elle est déterminée comme la remontée des informations des opérationnels vers le top management, à travers une série d'entretiens effectués annuellement avec les responsables opérationnels (équipe finance, achat,...), pour identifier les risques constatés au quotidien.

Partie Pratique

À partir de là, on évalue ces derniers, on détermine leur fréquence (le degré de leur survenance), leur sévérité (leur impact). Une fois ces risques évalués, ils sont classés dans la cartographie des risques qui est élaborée annuellement par AXA assurance Algérie, un exemple illustratif est présenté dans le tableau ci-après, expliquant les différentes étapes à suivre pour gérer le risque.

1^{ère} étape : Identification du risque.

Cette étape consiste à démontrer l'origine du risque pour le classer selon sa catégorie.

2^{ème} étape : Evaluation du risque.

Pour cela AXA élabore une table d'évaluation de l'impact (voir annexe N°3).

C'est un tableau qui classe les risques selon la catégorie de l'impact, du plus sévère au plus insignifiant.

Prenant l'exemple de l'impact sur les projets, ce dernier est :

- **Extrêmement sérieux** dans le cas où les objectifs clés ne sont pas réalisés.
- **Très sérieux** dans le cas d'un retard de 18 mois et échec de réalisation de certains objectifs clés.
- **Sérieux** pour un retard de 12 mois et échec de réalisation de certains objectifs clés.
- **Mineur** pour un retard de 6 mois et échec de réalisation de certains objectifs clés.
- **Insignifiant** si le retard du projet est inférieur à 6 mois.

AXA élabore aussi une matrice démontrant le produit entre l'impact et la fréquence du risque (voir annexe N°4).

Exemple : Pour un risque A (extrêmement sérieux) d'une fréquence rare (1) : $A \times 1 = A1$ (risque très sérieux).

3^{ème} étape : Moyens de Maitrise.

AXA définit l'état du moyen de maîtrise, si il est nécessaire ou pas nécessaire de maîtriser le risque, et quel type de moyen mit en œuvre pour le maîtriser. Un DMR (dispositif de maîtrise des risque) est mit en place pour diminuer le risque brut auquel l'entité est exposée et faire ressortir le risque résiduel qui est le niveau restant après la mise en place du DMR. Par exemple une entreprise voulant assurer ses équipements d'une valeur de 6.000.000 DA, souscrit une police d'assurance ne couvrant que 4.000.000 DA, dans le cas d'un sinistre le risque résiduel sera de 2.000.000 DA que l'entreprise accepte de prendre.

Partie Pratique

4^{ème} étape : Réévaluation.

AXA procède à une réévaluation du risque après la mise en place du moyen de maîtrise pour en faire sortir le risque résiduel.

Exemple : dans le cas de risque de fraude interne (détournement de biens et autres fraudes internes), AXA met en place comme moyen de maîtrise des procédures.

Après réévaluation on constate que l'impact financier du risque résiduel est mineur, il est peu fréquent et son niveau est mineur.

Tableau N° 5 : Cartographie des risques d'AXA assurance Algérie (risque opérationnel de fraude interne).

(Voir pages suivantes)

Partie Pratique

Identification			Evaluation				Moyens de Maitrise		Réévaluation		
Risque	Catégorie de risque	Risque niveau	Type d'impact	Évaluation de l'impact financier inhérent	Probabilité de survenance inhérente	Niveau de risque	État du MM	Typologie du moyen de maîtrise	Impact financier résiduel	Probabilité de survenance résiduelle	Niveau de risque résiduel
Risque opérationnel	Fraude interne	détournement de biens et autres fraudes internes	Financier	Mineur	Fréquent	Sérieux	Nécessaire	Procédure	Mineur	Peu fréquent	Mineur
		activité financière inappropriée	Légal - Financier	sérieux	rare	mineur	non nécessaire	guide de procédure de souscription	sérieux	rare	mineur
		autre fraude interne	Financier	mineur	rare	mineur	non nécessaire	/	mineur	rare	mineur
		Tout type de réclamation irrégulière	financier	insignifiant	rare	insignifiant	non nécessaire	/	insignifiant	rare	insignifiant
		Contrat modifiés par un employé non autorisé	financier	mineur	fréquent	sérieux	nécessaire	procédure	mineur	peu fréquent	mineur

Partie Pratique

		non respect des limites de souscription	financier	sérieux	peu fréquent	sérieux	nécessaire	guide des procédures de souscription et de gestion	sérieux	rare	mineur
		non respect des limites de paiement des sinistres	financier	sérieux	rare	mineur	non nécessaire	/	sérieux	rare	mineur
		Corruption	Réputation - Financier - Légal	très sérieux	rare	Sérieux	nécessaire	procédure	Insignifiant	Peu fréquent	mineur

3. Synthèse de l'étude pratique

Le contrôle de gestion est partie prenante du dispositif de maîtrise des risques et plus précisément au niveau opérationnel, il contribue au pilotage de l'activité en veillant à assurer la rentabilité de l'entreprise, respecter les engagements budgétaires et les prévisions et identifier les risques liés à l'atteinte des objectifs, par exemple si AXA souhaite investir dans l'ouverture d'une agence le contrôle de gestion permet d'étudier la disponibilité du budget nécessaire et identifier les risques liés à cet investissement. On peut donc résumer le rôle du contrôle de gestion dans le dispositif de maîtrise des risques d'une compagnie par la veille à ce que les moyens et ressources d'atteinte des objectifs soient utilisés d'une manière efficace et efficiente, c'est-à-dire en respectant le budget, les engagements,...

Le contrôle de gestion alerte les opérationnels concernés de tout écart significatif (ou risque d'écart) dans la performance et leur proposer les axes d'amélioration

Le contrôle de gestion effectue aussi des études particulières afin de bien piloter les dépenses de l'entreprise et d'anticiper les éventuels projets d'investissement.

Conclusion

Au cours de notre stage au sein d'AXA Assurance Algérie, que nous avons effectué au niveau des départements contrôle de gestion et gestion des risques, nous avons essayé d'apporter des éclaircissements sur la contribution du contrôle dans la maîtrise des risques. Le contrôle de gestion assure l'élaboration des budgets, veille au respect des engagements budgétaires de la compagnie, à l'atteinte des objectifs en termes de chiffre d'affaires, et transmet les informations nécessaires à la direction générale par le biais du reporting. Il est ainsi une partie prenante dans la gestion des risques, en identifiant ceux liés à l'atteinte des objectifs.

A l'instar de plusieurs compagnies d'assurance, AXA traverse d'énormes difficultés liées à l'environnement à la concurrence, auxquelles elle essaye de s'adapter, en développant son réseau de distribution et la qualité de ses prestations afin de préserver son image de marque.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le contrôle de gestion est un système qui agit sur différents niveaux hiérarchiques à l'aide de systèmes d'information et de reporting, ce qui assure une bonne communication permettant de mettre en relation les différentes fonctions de l'entreprise. Il sert à maîtriser la conduite de l'entreprise en prévoyant les événements et les risques, pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive.

Tous les organismes de toutes dimensions sont confrontés à des risques internes et externes, l'identification de ces derniers est une étape essentielle car elle permet de les mesurer et de les évaluer, afin de mettre en place des mesures de contrôle pour les maîtriser et les contenir dans une limite acceptable.

Dans ce contexte, nous nous sommes intéressées au domaine des assurances et notre choix est porté sur AXA Assurance Algérie. L'objectif de notre travail a été de mettre en relief la contribution du contrôle de gestion dans la maîtrise des risques, cela nous a conduit à décrire le déroulement de la fonction contrôle de gestion au sein d'AXA, celle-ci comptant sur divers outils : le contrôle budgétaire, son outil majeur sert à élaborer les budgets, assure le suivi des réalisations du chiffre d'affaires pour les communiquer aux dirigeants et différents services de l'entreprise à travers le reporting. Nous avons aussi montré les principaux risques auxquels AXA est exposée.

La compagnie est confrontée essentiellement à un risque de non-conformité vis-à-vis des lois et règlements relatifs à la solvabilité mais également à l'application des règles comptables et prudentielles. En outre, les activités d'AXA au quotidien, induisent des risques techniques liés à la souscription qui se matérialisent notamment par des risques d'erreurs, de défaillance des processus ou d'inadéquation des systèmes d'information avec les besoins du marché.

Après l'élaboration de notre travail, les principaux résultats auxquels nous avons aboutis nous ont permis de confirmer partiellement la première hypothèse, puisque malgré son importance dans la maîtrise des risques, le contrôle de gestion demeure insuffisant et doit être complété par le contrôle interne qui assure le respect des règles et procédures à tous les niveaux de l'entreprise.

La deuxième hypothèse est confirmée car le contrôle de gestion permet réellement de saisir les opportunités et détecter les menaces concernant l'élargissement de l'activité d'AXA

Conclusion générale

dans le cas d'ouverture de nouvelles agences, par l'étude de la faisabilité de l'investissement (étude de marché, disponibilité du budget, concurrence...).

La troisième hypothèse est également confirmée dans la mesure où le contrôle de gestion est indispensable pour une compagnie d'assurance, tel que nous avons pu le constater au niveau d'AXA assurance, où il sert à prévoir son activité et orienter ses décisions stratégiques.

Au terme de l'étude effectuée au niveau d'AXA, nous pouvons relever que la fonction contrôle de gestion est au cœur de l'activité de l'entreprise ce qui l'oblige à répondre à des critères d'efficacité et de rapidité, alors que de nombreuses opérations sont effectuées manuellement, ce qui peut retarder la détection des risques, de ce fait, elle a besoin d'automatiser ses systèmes de contrôle pour les rendre plus performants.

AXA fait face à une forte concurrence, les clients ont tendance à se diriger vers d'autres assureurs qui proposent des prix inférieurs à ceux d'AXA, cette hausse de prix est justifiée par la qualité de ses produits et sa prise en charge en cas de sinistre, néanmoins elle devrait revoir sa politique de prix afin de s'adapter au marché algérien et pour attirer plus de clients.

Enfin, nous pouvons déduire que la fonction de contrôle de gestion, au même titre qu'une fonction opérationnelle, collabore étroitement et contribue avec son expertise à la gestion des risques afin de conforter la cartographie des risques. Le contrôle de gestion alerte les opérationnels concernés de tout écart significatif (ou risque d'écart) dans la performance et oriente également les dirigeants dans la prise de décisions stratégiques, en leur donnant des recommandations sur la base des résultats périodiques.

ANNEXES

Annexe 1 : REPONSES AU QUESTIONNAIRE

- **Présentation de l'entreprise**

1. Nom de la société, type d'activité

- AXA ASSURANCE ALGERIE

- Axa propose aux particuliers et aux entreprises des produits et service d'assurance, des produits d'épargne, santé et prévoyance ainsi que des produits financiers et des services bancaires.

2. Lieu d'exercice

Boulevard du 11 décembre 1960, El Biar, Alger.

3. Date de début d'activité

Novembre 2011

4. Effectifs/ réseaux/ clientèles

- Effectif : 500

- 65 Agences présentes sur 26 wilayas, et un réseau d'agents généraux en cours de développement (10 AGA et 2AGC).

- entreprise et particulier.

5. Quels sont les différents types de contrats d'assurance signés auprès de votre société ?

Produits dommage

- Multirisque professionnelles

- Automobile.

- Multirisque habitation / Cat Nat.

Produit vie

- Voyage
- Garantie des accidents de la vie
- Décès emprunteur
- Prévoyance collective et santé

- **Activité de l'entreprise**

1. Comment estimez-vous votre réseau de distribution au niveau local et national ?

Un réseau en plein essor, appeler à se développer et s'agrandir.

2. Quel est le nombre moyen de contrats signés par votre société annuellement ?

Pas de réponse.

3. Quel sont les moyens utilisés pour informer et attirer la clientèle ?

PUB, promotions, attirer les renouvellements par la bonne prise en charge des sinistre, attirer les nouveaux clients par la bonne image de l'entreprise (retours positifs des clients).

4. Quel est le montant annuel moyen du chiffre d'affaires réalisé ?

Pas de réponse.

5. Quels moyens utilisez-vous pour affronter la concurrence ?

Image de marque, nouveaux produits, les bons retours clients et la bonne prise en charge des sinistres.

- **Contrôle de gestion**

1. Comment le contrôle de gestion est-il organisé dans votre entreprise (processus) ?

Partie process budgétaire

Partie frais généraux

Partie chiffre d'affaires

2. Quel sont les principaux outils utilisés ?

Logiciel SAP

Reporting

Tableau de bord

3. Quelle est la relation entre la fonction contrôle de gestion et :

- **Le contrôle interne**

Le contrôleur de gestion fait appel au contrôle interne en cas d'incertitude sur une opération donnée.

- **L'audit interne**

L'audit interne contrôle le suivi budgétaire effectué par le contrôleur de gestion, et donne des recommandations.

- **Le contrôle stratégique de l'entreprise**

Le contrôle de gestion aide à prendre des décisions stratégiques par exemple fermeture des agence non rentable

- **le contrôle opérationnel**

Pas de réponse

4. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez au niveau du contrôle de gestion dans votre entreprise ?

- Manque d'outils de contrôle

- Besoin d'automatiser les systèmes de contrôle

- **Risques**

1. Pourriez-vous citer les principaux risques auxquels est confrontée votre société ?

De par le caractère réglementaire que revêt l'activité des assurances, la compagnie est exposée essentiellement à un risque de non-conformité au vis-à-vis des lois et règlements relatives à la solvabilité mais également à l'application des règles comptables et prudentielles.

De surcroît, nos activités au quotidien, induisent à des risques opérationnels, qui se matérialisent notamment par des risques d'erreurs, de défaillance des processus ou d'inadéquation des systèmes d'information avec les besoins du marché.

2. Quelles sont les méthodes utilisées pour identifier les risques ?

La méthode adoptée par la compagnie en matière d'identification des risques, se définit comme étant interactive (Bottom Up), qui repose sur l'implication des équipes et responsables opérationnels dans cet exercice-là, à travers l'organisation d'entrevues annuels et ateliers dédiés à cet effet.

3. Elaborez-vous une cartographie des risques. Si oui, ses données sont-elles cohérentes avec ce à quoi est confrontée réellement l'entreprise ?

La cartographie des risques est formalisée et revue à cadence annuelle, elle est issue d'un travail conjoint avec les équipes métier et Compliance, et est soumise à l'approbation des organes dirigeants de la compagnie.

Les résultats de cet exercice reflètent une vision succincte des risques que les opérationnels et les fonctions de contrôles, jugent comme étant significatifs et qui peuvent compromettre le bon fonctionnement de nos activités.

4. Quelles méthodes suivez-vous pour couvrir les risques ?

Les moyens de maîtrise de risques au sein de la compagnie reposent essentiellement sur la mise en place de contrôles, de moyens de prévention et de formalisation d'un corpus procédural sur chaque périmètre de nos activités.

5. Quel est le degré de contribution du contrôle de gestion dans la maîtrise des risques dans votre société ?

La fonction de contrôle de gestion, et au même titre qu'une fonction opérationnelle collabore étroitement et contribue avec son expertise avec les fonctions de Risk Management afin de conforter sa cartographie des risques ;

De même, il assure aussi un rôle de fonction de contrôle qui veille sur le respect des engagements budgétaires de la compagnie et de la mise en œuvre effective des objectifs commerciaux fixés par cette dernière.

- **Questions ouvertes**

1. En matière de risques, comment pourriez-vous décrire le marché de l'assurance en Algérie ?

Le marché des assurances algériens, recèle d'un risque principal qui réside éventuellement dans l'inadéquation de ses systèmes d'information au regard des besoins de la clientèle, mais également dans un défaut de coordination entre les acteurs du marché ;

De même, nous pourrions citer également, que réside dans le fait que la vulgarisation des produits d'assurance auprès de la clientèle demeure perfectible.

2. Pourriez-vous-nous donner vos appréciations personnelles sur le sujet traité ?

Un sujet très intéressant qui met en exergue la contribution de chacun dans le dispositif de maîtrise de risques de la compagnie, et qui démontre que cette responsabilité n'incombe pas uniquement aux fonctions de contrôle proprement dit.

Merci pour votre contribution

Annexe 2 : Production trimestrielle par branche -Primes émises- (en DA)

4ème trimestre

Branche d'assurance	Particuliers		Entreprise		TOTAL	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Assurance Automobile	0	-	0	-	36 782	286 306 631
Responsabilité civile					9 184	14 433 371
Carte Orange Automobile					-	-
Police frontière automobile						-
Remorques					-	-
Total Risques Obligatoires (RO)	0	-	-	-	9 184	14 433 371
Tierce (Tous risques)		-			2 450	130 818 066
Domage Collision		-			2 564	16 179 746
Bris De Glaces		-			6 031	9 749 431
Vol-Incendie		-			6 466	102 558 607
Défense & Recours		-			8 742	10 555 183
Actes de Terrorisme et de sabotage (ATS)		-		-	-	-
Emeutes et mouvements populaires (EMP)		-		-	-	-
Personnes Transportées		-		-	-	-
Assistance		-		-	-	-
Dépannage/Autres Prestations		-		-	-	-
Assistance CAR GLACE		-		-	-	-
Autres véhicule (caravanes)		-		-	-	-
Tremblement de terre		-		-	-	-
Rachat de la franchise		-		-	-	-

Main d'Œuvre au frais réel			-		-	-	-
Avance sur recours			-		-	-	-
Avance sur Frais			-		-	176	879 1 173
Protection juridique			-		-	776	462 792
Protection Financière			-		-	392	887 45
Total Risques Non Obligatoires (RNO)	-	-	-	-	-	36 782	260 271 873
Incendie, Explosions et Eléments Naturels	-	-	0	-	-	3381	310 840 253
Incendie	-	-	-	-	-	2 736	37 906 419
Incendie Risques Simples	-	-	-	-	-	-	-
Incendie & Risques annexes			-				-
Multirisques Habitation (MRH)			-			2 494	31 720 849
Multirisques Immeuble (MI)			-				-
Multirisques Professionnelles (MRP)			-			199	570 6 185
Faires et Expositions			-				-
Globale Banque			-				-
Incendie Risques Industriels	-	-	-	-	-	43	823 90 631
Incendie & Risques annexes			-				-
Tous risques sauf			-			12	914 33 519
Multirisques Industrielle et Commerciale (MIC)			-			26	106 14 799
Multirisques Entreprise (MRE)			-			5	804 42 312
CAT-NAT	-	-	0	-	-	646	16 912 799
CAT-NAT - biens immobiliers						643	16 016

						360
CAT-NAT -installation industrielles et ou commerciales					3	896 439
Autres Dommages aux Biens	-	-	-	-	51,42029	158 269 852
Risques Divers	0	0	0	-	0	-
Dégâts des eaux						
Bris de Glaces						
Vol						
Vol sur la personne						
Vol de marchandises						
Vol en coffre						
Vol de téléphone portable						
Formule Individuelle						
Formule Collective						
Dommages à l'ouvrage (Risques de Construction)	-	-	-	-	51	158 269 852
Tous Risques Chantiers					10 090	77 922
Tous Risques Montage					12 059	58 537
Tous Risques -Engins de chantiers					16 485	17 848
RC décennale					8 286	3 590
RC construction	0	0			5 932	371
RC Conception					0	-
RC Réalisation					0	-
Dommages aux équipements	0	-	0	-	0	-
Bris de machines						
Tous Risques Informatiques						

Ass de Responsabilité Civile	0	0	0	-	14	7 119 359
R.C Exploitation (Générale)					13 583	5 302
R.C Professionnelle				- 1		1 816
RC Mandataires Sociaux						
R.C Produits livrés					-	-
Autres RC	0	0			-	-
R.C Associations sportives					-	-
R.C Colonies de vacances					-	-
R.C Organismes de fêtes					-	-
R.C Organismes de voyages et d'excursions					-	-
R.C Organismes d'épreuves sportives					-	-
RC Commune					-	-
R.C Propriétaire de chien					-	-
RC Chasse					-	-
R.C du secteur éducation					-	-
RC des établissements Hospitaliers					-	-
Autres (à préciser)					-	-
Pertes Pécuniaires Diverses	0	0	0	-	0	-
Perte d'exploitation après incendie						
Perte d'exploitation après Bris de machines						
Pertes de produits en entrepôts						
Pertes de produits en entrepôts frigorifiques						
Perte de licence						
Autres pertes (à préciser)						
Protection Juridique	0	0	0	-	0	-
Assurances Agricoles	0	0	0	-	0	-
Incendie & multirisques agricoles						

Incendie des récoltes						
Incendie des fourrages et des pailles						
Incendie des récoltes sur pied						
Multirisques exploitations						
Multirisques Exploitant agricole						
Multirisques agricoles						
Production végétale						
Multirisques serres						
Multirisques pommes de terre						
Multi périls pomme de terre						
Multirisques culture légumière						
Multi périls tomate industrielle						
Multirisques jeunes plantations						
Multirisques Arbres fruitiers						
Multirisques palmiers dattiers						
Multirisques Oliviers						
Multi périls oliviers						
Multi périls vigne						
Pépinière arboricoles et viticoles de plein champ						
Arbres fruitiers (agrumes)						
Arbres fruitiers (à pépins)						
Grêle						
Grêle & Incendie						
Gelée						
Sécheresse						
Assurance intégrale des céréales (grêle-incendie-sécheresse)						
Réseau d'irrigation en exploitation						
Production animales						
Multirisques bétail						
Multirisques bovines						

	Multirisques ovines						
	Multirisques Caprins						
	Multirisques Equine						
	Multirisques Avicoles						
	Multirisques dindes						
	Multirisques Caulicole						
	Mortalité du bétail						
	Mortalités autres animaux						
	Mortalité volailles & assimilés						
	Mortalité des abeilles						
	Assurance des dromadaires						
	Responsabilité civile agriculteur						
	Multirisques Engins & matériel agricole						
	Autres dommages agricoles (A préciser)						
	Ass Transports	-	-	-	-	269	69 704 481
	Transport Terrestre						
	Responsabilité civile du transporteur						
	Facultés terrestres						
	<i>Facultés terrestres publiques</i>					8 291	5 943
	<i>Facultés terrestres privées</i>					19 678	1 503
	Transport Ferroviaire						
	Corps de véhicules Ferroviaires						
	Facultés Ferroviaires						
	Transport Aérien						
	Corps de véhicules aériens						
	Responsabilité civile des véhicules aériens						
	Facultés aériennes					85 383	4 266
	Transport maritime						

Corps maritimes						
<i>Corps de navire de commerce</i>						
<i>Corps de navire de pêche</i>						
<i>Corps de Bateaux de plaisance</i>						
<i>Corps de navire en construction</i>						
<i>Engins portuaires</i>						
Responsabilité civile des véhicules maritimes						
Facultés maritimes					157	57 991 128
Ass Crédit	0	0	0	-	0	-
Insolvabilité générale (Crédit domestique)						
Crédit à l'exportation						
Vente à tempérament (Crédit à la consommation)						
Crédit hypothécaire (Crédit immobilier)						
Crédit agricole						
Ass caution	0	0	0	-	0	-
Caution Directe						
Caution Indirecte						
TOTAL ASSURANCES DOMMAGES	-	-	-	-	40 498	666 851 365

Annexe N°3 : Table de l'évaluation de l'impact du risque.

Table d'évaluation de l'impact (groupe)		A	B	C	D	E
		Extrêmement Sérieux	Très sérieux	Sérieux	Mineur	Insignifiant
Impact Financier	- Finance - Audit	100 M DZD	20M - 100M DZD	1M - 20 M DZD	100 000 -1M DZD	< 100 000 DZD
Impact légal	-Légal	Litige > 10 M DZD /an	5M DZD/an < Litige < 10 M DZD /an	1M DZD < Litige < 5 M DZD /an	80 000 DZD < Litige < 1M DZD /an	Litige < 80 000 DZD /an
Impact sur la réputation	- Communication - Marketing	- Couverture médiatique Internationale - Perte totale de confiance - Dommages Irréversible sur la réputation	- Couverture médiatique Nationale. - Confiance totale impossible à récupérer - Impact sérieux et durable sur la réputation	- Couverture médiatique locale. - Confiance diminuée - Durée de l'Impact entre 1 et 3 mois	- Plainte locale - Impact minime sur la confiance - Durée de l'impact < 1 mois	- Plainte locale mineur - Pas d'impact sur la réputation
Impact réglementaire	- Conformité	- Sanctions exemplaires Ex. Perte permanente de licence	- Sanctions très sévères Ex. Perte (temporaire) de licence	- Sanction sévère Ex. Conditions restrictives sur la licence	- Violation de la réglementation - Surveillance accrue du régulateur	Pas d'impact réglementaire
Impact sur les vente	- Distribution - Vente	1 An de retard sur les objectifs stratégiques d'Axa et touchant une seule ligne commercial (Life ou P&C)	9 mois de retard sur les objectifs stratégiques d'Axa et touchant une seule ligne commercial (Life ou P&C)	6 mois de retard sur les objectifs stratégiques d'Axa et touchant une seule ligne commercial (Life ou P&C)	3 mois de retard sur les objectifs stratégiques d'Axa et touchant une seule ligne commercial (Life ou P&C)	< 3 mois de retard sur les objectifs stratégiques d'Axa et touchant une seule ligne commercial (Life ou P&C)
Impact Opérationnel	- Opérationnel	Dépassement de 100% du seuil limite de retard dans les opérations/mois	Dépassement entre 50% et 100% du seuil limite de retard dans les opérations/mois	Dépassement entre 10% et 50% du seuil limite de retard dans les opérations/mois	Dépassement entre 5% et 10% du seuil limite de retard dans les opérations/mois	Retard tolérable
Impact sur la productivité	- Ressources Humaine	Perte de plus de 50% du staff en 1 an	Perte de 25% à 50% du staff en 1 an	Perte de 15% à 25% du staff en 1 an	Perte de 15% du staff en 1 an	Perte < 15% du staff en 1 an
Impact sur les projet	- Gouvernance de projet	Non réalisation des Objectifs clés	- Retard de 18 mois - échec de réalisation de certains objectifs clés	- Retard de 12 mois - échec de réalisation de certains objectifs clés	- Retard de 6 mois - échec de réalisation des objectifs clés	- Retard < 6 mois
Impact sur les données	- Sécurité de l'information	- Compromission de l'intégrité/confidentialité des informations sensibles - 20% des données impactées	- Compromission de l'intégrité/confidentialité des informations sensibles - 10% des données impactées	- Compromission de l'intégrité/confidentialité des informations sensibles - 5% des données impactées	- Compromission de l'intégrité/confidentialité des informations sensibles - 2% des données impactées	- Compromission de l'intégrité/confidentialité des informations sensibles - < 2% des données impactées

Annexe N°4 : Matrice démontrant le produit entre l'impact et la fréquence du risque.

Très fréquent			C4	B4	A4
Fréquent			C3	B3	A3
Peu fréquent				B2	A2
Rare					A1
Impact	E	D	C	B	A

Table des correspondances	
E1	Insignifiant
E2	Mineur
E3	Mineur
E4	Mineur
D1	Mineur
D2	Mineur
D3	Sérieux
D4	Sérieux
C1	Mineur
C2	Sérieux
C3	Très sérieux
C4	Très sérieux
B1	Sérieux
B2	Très sérieux
B3	Très sérieux
B4	Extrêmement Sérieux
A1	Très sérieux
A2	Très sérieux
A3	Extrêmement Sérieux
A4	Extrêmement Sérieux

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- **BERLAND Nicolas**, « le contrôle budgétaire », La Découverte, 2002.
- **BOUQUIN H.**, « Les fondements du contrôle de gestion », Presse Universitaire de France « Que sais-je? », N°2892, Paris, 1994.
- **BURLAUD Alain, TELLER Robert, CHATELAIN-PONROY Stéphane, MIGNON Sophie, WALLISER Elisabeth**, « Contrôle de gestion », 5ème éd, VUIBERT, 2004.
- **DE RONGÉ Yves, CERRADA Karine**, « contrôle de gestion », 3ème éd, Pearson, 2012.
- **CHANDLER A.**, « Strategy and structure », Editions Beard books, 1962.
- **DUMAS Guy et LARUE Daniel**, « Manuel de contrôle de gestion » 4ème éd, Lexis Nexis SA, 2012.
- **HASSID Olivier**, « La gestion des risques », 2ème édition, DUNOD, 2005.
- **HEMICI Farouk, HENOUT Christopher et RAIMBOURG Philippe**, « Contrôle de gestion », Édition Bréal, 2007.
- **LÖNING Hélène et al**, « Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre », 2ème éd, DUNOD, 2003.
- **PENNAFORTE Antoine, GUIGNARD Jean-Louis, HERBINIER Jean Pierre**, « les fondamentaux de la GRH », DUNOD, 2018.
- **ZAJDENWEBER Daniel**, « Économie et gestion de l'assurance », Ed. Economica, 2006.

Sites internet

- <https://www.assurance-et-mutuelle.com/assurance/assureur-definition.html>
- <https://blog.betterstudy.ch/comptabilite-analytique-definition-utilite-calcul-de-couts>
- <https://controle2gestion.net/fondements-controle-de-gestion>
- www.lefigaro.fr

Documents divers

- AXA assurance Algérie (document interne).
- Association d'assurance contre les accidents, inspection du travail et des mines, direction de la santé -Division de la santé au travail, « pas à pas vers l'évaluation et la gestion des risques ».

Table des matières

Remerciements	i
Dédicaces	ii
Liste des abréviations.....	v
SOMMAIRE	vi
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ANNEXES	viii

Introduction générale.....	1
Problématique	2
Hypothèses	2
Méthodologie	3
Plan de rédaction	3

CHAPITRE I

Présentation de la fonction contrôle de gestion

Introduction	4
Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion	4
1. Évolution du contrôle de gestion.....	4
1.1. Historique du contrôle de gestion	4
1.2. Facteurs d'évolution du contrôle de gestion	6
1.3. Définition du contrôle de gestion	6
1.4. Définitions retenues par quelques auteurs	6
A/ R.ANTHONY (1965).....	6
B/ R. SIMONS (1995)	6
C/ H. BOUQUIN (1994)	7

1.5. Rôle du contrôleur de gestion	7
2. Contrôle de gestion et autres formes de contrôle	8
2.1. Contrôle interne.....	8
2.2. Audit interne	8
2.3. Contrôle stratégique	9
2.4. Contrôle opérationnel	10
3. Contraintes du contrôle de gestion	10
3.1. Réticence à l'évolution et au changement	10
3.2. Difficultés conceptuelles du contrôle de gestion	11
3.3. Indicateurs	11
3.4. Management inadapté	11
3.5. Systèmes d'information	11
3.6. Absence de systèmes d'incitation pour les cadres	12
3.7. Multiplicité des objectifs.....	12
Section 2 : Organisation du contrôle de gestion	12
1. Étapes du processus de contrôle de gestion	12
1.1. Planification	14
A/ Planification à long terme	14
B/ Planification à court terme (budgétisation)	14
1.2. Mise en œuvre	14
1.3. Suivi des réalisations	14
1.4. Analyse des résultats et prise d'action correctives	15
2. Finalités du contrôle de gestion	15
2.1. Maitriser la performance d'entreprise	15
2.2. Fournir l'information aux dirigeants	16
2.3. Répondre au besoin des dirigeants d'aide à la délégation	16

2.4. Assurer la mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats	16
2.5. Organiser et animer la fonction contrôle de gestion	17
2.6. Réduire l'incertitude	17
3. Champ d'activité du contrôle de gestion	17
3.1. Le contrôle de gestion et stratégie	17
3.1.1. Définition de la stratégie	17
3.1.2. Choix stratégiques et contrôle de gestion	18
3.2. Contrôle de gestion et gestion commerciale	18
3.2.1. Définition de la gestion commerciale	18
3.2.2. Contribution du contrôle de gestion dans la gestion commerciale	19
3.3. Contrôle de gestion et finance	19
3.3.1. Rôle de la finance d'entreprise	19
3.3.2. Complémentarité des deux disciplines	20
3.4. Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines	20
3.4.1. Définition de la gestion des ressources humaines	20
3.4.2. Contrôle de gestion social	21
A/ Planification quantitative	21
B/ Planification qualitative	21
Section 3 : Outils du contrôle de gestion	22
1. Comptabilité	22
1.1. Comptabilité générale	22
1.1.1. Bilan comptable	23
1.1.2. Compte de résultat	23
1.1.3. Annexe	25
1.2. Comptabilité analytique	25
1.2.1. Différents types de charges	26

A/ Charges directes	26
B/ Charges indirectes	26
C/ Charges fixes	26
D/ Charges variables	26
1.2.2. Types de coûts de la comptabilité analytique	26
A/ Méthode des coûts complets	27
B/ Méthode des coûts partiels	27
C/ Méthode du coût variable (direct costing)	27
D/ Méthode ABC (coût par activité)	27
E/ Méthode du coût cible	27
2. Tableau de bord	28
2.1. Définition du tableau de bord	28
2.2. Structure du tableau de bord	28
2.2.1. Sélection d'informations pertinentes	28
2.2.2. Choix d'indicateurs adaptés	29
2.3. Organisation des tableaux de bord	30
2.3.1. Tableau de bord stratégique	30
2.3.2. Tableau de bord de contrôle des coûts (tableau de bord budgétaire)	30
2.3.3. Tableau de bord de performance (tableau de bord opérationnel)	31
2.4. Fonctions d'un tableau de bord	31
2.4.1. Outil d'aide au pilotage	31
2.4.2. Constat d'écart et d'alerte	31
2.4.3. Déclencheur d'enquête et de guide d'analyse	31
2.5. Tableau de bord prospectif (balanced scorecard)	32
3. Reporting	33
3.1. Définition du reporting	33

3.2. Types de reporting	34
3.2.1. Reporting stratégique	34
3.2.2. Reporting opérationnel	34
3.2.3. Reporting analytique	34
3.2.4. Reporting tactique	35
3.3. Exemples de reporting	35
3.3.1. Reporting financier	35
3.3.2. Reporting commercial	35
3.3.3. Reporting fonctionnel	35
3.4. Importance du reporting	35
4. Contrôle budgétaire	36
4.1. Définition du contrôle budgétaire	36
4.2. Rôle du contrôle budgétaire	37
4.3. Budget flexible	37
Conclusion.....	38

CHAPITRE II : Gestion des risques

Introduction	49
Section 1 : Notions fondamentales sur les risques.....	49
1. Aperçu historique sur l'évolution de la notion de risque	49
2. Définitions	50
2.1. Définition du risque	51
2.2. Définition de la gestion des risques.....	51
3. Parties prenantes aux risques	52
3.1. Producteurs de risque	52
3.1.1. Délinquant	52

3.1.2. Spéculateur	52
3.1.3. Négligent	53
3.2. Gestionnaires des risques	53
3.2.1. Entreprises	53
3.2.2. Experts	53
3.2.3. Assurances	53
3.2.4. État	53
4. Classification des risques	53
4.1. Typologie des risques	54
4.1.1. Risque politique	54
4.1.2. Risque stratégique	54
4.1.3. Risque opérationnel	55
4.1.4. Risque financier	55
4.1.5. Risque technologique	55
4.1.6. Risque projet	56
4.1.7. Risque immatériel	56
A/ Risque informationnel	56
B/ Risque physique et moral:	56
4.2. Cartographie des risques	56
4.2.1. Définition d'une cartographie de risques	57
4.2.2. Élaboration d'une cartographie de risque	58
A/ Préparation	58
B/ Identification des risques	58
C/ Évaluation de l'exposition aux risques	58
D/ Hiérarchisation des risques et solutions pour les réduire	59
E/ Formalisation et mise à jour de la cartographie	59

4.2.3. Objectifs d'une cartographie des risques	59
5. Intérêts de la gestion des risques	60
5.1. Détection de risques non apparents	60
5.2. Prévention	60
5.3. Communication	60
5.4. Nouvelles opportunités.....	61
5.5. Soutien au conseil d'administration	61
5.6. Pérennité de l'entreprise.....	61
5.7. Meilleure image	61
5.8. Compétitivité.....	61
Section 2 : Processus de gestion des risques	62
1. Méthodes d'identification et d'analyse des risques.....	62
1.1. Sources de risque.....	62
1.2. Outils d'identification des risques	62
1.2.1. Audit documentaire	62
A/ La pré-mission	62
B/ Le déroulement de la mission	63
C/ Post-mission	63
1.2.2. Visites de site et observation	63
1.2.3. Entretien	63
A/ Analyse de l'historique de l'entreprise	63
B/ Projection sur le futur	63
C/ Simulation d'une situation de crise	63
1.2.4. Questionnaire	63
1.3. Évaluation des risques.....	64
2. Méthodes de couverture contre les risques	65

2.1. Transfert des risques au marché des assurances.....	65
2.2. Externalisation.....	65
2.3. Internalisation.....	66
2.4. Dispositifs de protection et de prévention.....	66
2.5. Suppression des risques.....	66
2.6. Stratégies de crise.....	66
2.6.1. Plan de Secours	66
2.6.2. Plan de Redéploiement Temporaire	67
2.6.3. Plan de Redémarrage.....	67
2.6.4. Plan de Communication	67
3. Risques liés aux compagnies d'assurance	67
3.1. Notions fondamentales sur les assurances	67
3.1.1. Définition d'une compagnie d'assurance	67
3.1.2. Parties d'un contrat d'assurance	68
A/ Assureur	68
B/ Souscripteur.....	68
C/ Assuré	68
D/ Bénéficiaire	68
3.1.3. Types d'assurance	68
A/ Assurance individuelle	68
B/ Assurance collective	68
C/ Assurance des biens	69
D/ Assurance d'activité	69
3.1.4. Spécificités des compagnies d'assurance	69
A/ Un cycle de production inversé	69
B/ L'apport des placements	69

3.1.5. Différentes formes de société d'assurance	69
A/ Société anonyme	69
B/ Société d'assurance mutuelle	69
C/ Institution de prévoyance	70
3.1.6. Autres notions en assurance	70
A/ Réassurance	70
B/ Intermédiaire en assurance	70
C/ Autres distributeurs	70
D/ Expert en assurance	70
3.2. Types de risque liés aux compagnies d'assurance	71
3.2.1. Risques techniques	71
A/ Sous-tarifcation	71
B/ Modification du risque	71
C/ Risque de sous-provisionnement	71
3.2.2. Risques d'investissement	72
A/ Risque de crédit	72
B/ Risque d'inflation	72
D/ Risque de taux	72
C/ Risque de liquidité	72
Conclusion.....	73

CAS PRATIQUE

Introduction	75
Section 1 : Présentation d'AXA assurance	75
1. Description d'AXA assurance	75
1.1. Historique d'AXA	75

1.2. Origine du nom AXA	76
1.3. Utilité de l'assurance pour AXA	77
1.3.1. Besoins des particuliers	77
A/ Préparation à la retraite	77
B/ Financement des projets à long terme	78
C/ Protection des personnes	78
D/ Protection des biens.....	78
1.3.2. Besoins des entreprises.....	78
A/ Préparation du plan épargne retraite pour les employés	78
B/ Protection vie.....	79
C/ Protection des biens (Activités d'assurance dommages).....	79
1.4. Principes Fondamentaux de l'assurance	79
1.4.1. Principe de solidarité.....	79
1.4.2. Mutualisation des risques	79
1.4.3. Inversement de la chaîne de valeur	79
1.4.4. Aversion au risque.....	80
1.4.5. Principe de réserve	80
1.4.6. Loi des grands nombres.....	80
2. Présentation de AXA Assurance Algérie	80
2.1. Structure d'AXA assurance Algérie.....	81
2.1.1. Direction générale	81
2.1.2. Répartition en Algérie	81
2.2. Produits commercialisés par AXA assurance Algérie	82
2.2.1. Les produits liés aux dommages	82
A/ Multirisque professionnel	82
B/ Assurance automobile	82

C/ Multirisque habitation	82
D/ Catastrophe naturelles	83
2.2.2. Les produits liés à la vie	83
A/ Assurance voyage	83
B/ Prévoyance Collective et Santé	83
C/ Décès emprunteur	83
D/ Garantie accident de la vie	83
Section 2 : Contrôle de gestion et maitrise des risques au sein d'AXA assurance Algérie.	84
1. Contrôle de gestion au sein d'AXA Assurance Algérie.....	84
1.1. Processus du contrôle de gestion d'AXA Algérie	84
1.1.1. Les principales tâches du contrôle de gestion au sein d'AXA Algérie	84
1.1.2. Missions du contrôle de gestion au sein d'AXA Algérie.....	84
1.1.3. Composition du département contrôle de gestion	85
1.2. Tâches du contrôle de gestion	85
1.2.1. Partie process budgétaire	85
A/ Fixation du cadre budgétaire	85
B/ Pré budget	86
C/ Budgets fonctionnels	86
D/ Consolidation des budgets fonctionnels	86
E/ Arbitrage budgétaire	86
F/ Mensualisation	87
1.2.2. Partie frais généraux	88
1.2.3. Partie chiffre d'affaires	88
2. Maitrise des risques au sein d'AXA assurance Algérie	89
2.1. Risques majeurs de l'activité d'AXA assurance Algérie	90
2.1.1. Risques techniques	90

2.1.2. Risque de liquidité.....	90
2.1.3. Risque opérationnel.....	90
2.1.4. Risque de non-conformité	90
2.1.5. Risque d'image	91
2.1.6. Risque d'information	91
2.1.7. Risque concurrentiel	91
2.2. Gestion des risques d'AXA et cartographie des risques	91
3. Synthèse de l'étude pratique	97
Conclusion	98
Conclusion générale	100
Annexes	102
Bibliographie	117
Table des matières	118