

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science Financières et
comptabilité

Option : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

*Evaluation d'un Système de Contrôle de Gestion au sein d'une
compagnie d'assurance.*

Cas de la CAAT Direction Générale

Réalisé par :

BENALI Lilia

BERKANE Mina

Encadré par :

M^{me} RACHEDI Akila (MCA)

Devant les membres de jury :

- Mme OUAMAR Sabrya, Maitre de conférences B, UMMTO /Présidente
- Mme SI MANSOUR Farida, Maitre de conférences B, UMMTO /Examinatrice
- Mme RACHEDI Akila, Maitre de conférence A, UMMTO/ Rapporteur

5^{ème} Promotion

2019/2020

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science Financières et
comptabilité

Option : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

*Evaluation d'un Système de Contrôle de Gestion au sein d'une
compagnie d'assurance.*

Cas de la CAAT Direction Générale

Réalisé par :

BENALI Lilia

BERKANE Mina

Encadré par :

M^{me} RACHEDI Akila (MCA)

Devant les membres de jury :

- Mme OUAMAR Sabrya, Maitre de conférences B, UMMTO /Présidente
- Mme SI MANSOUR Farida, Maitre de conférences B, UMMTO /Examinatrice
- Mme RACHEDI Akila, Maitre de conférence A, UMMTO/ Rapporteur

5^{ème} Promotion

2019/2020

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à mon encadrant, Co-responsable de ce Master, l'enseignante *M^{me} RACHEDI Akila* maître de conférences à l'Université de Mouloud MAMMERI, pour avoir accepté de diriger ce travail.

Son soutien, ses compétences et sa clairvoyance m'ont été d'une aide inestimable.

Je tiens à remercier également mon directeur de stage *Monsieur TOUATI Abdelkrim*, Sous directeur planification et contrôle de gestion au sein de la CAAT assurance, et aussi la Directrice du service planification et contrôle de gestion *M^{me} OUROUA Nassima*, de nous avoir accueilli dans son équipe et d'avoir accepté de diriger ce travail. Sa rigueur, sa disponibilité et ses qualités humaines m'ont profondément touché

Je tiens à remercier sincèrement les membres du jury qui nous font le grand honneur d'évaluer ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail

À ma très chère mère

*Pour son Amour, ses Encouragements, ses Sacrifices, sa
bienveillance qui me guide et surtout sa présence à mes cotés qui
a toujours été source de force pour affronter les différents
obstacles*

À mon très cher père

*Qui a toujours été à mes cotés pour me soutenir, m'épauler et
surtout m'encourager pour atteindre mes objectifs*

Que ce modeste travail traduit ma gratitude et mon affection.

À ma chère binôme

Pour son entente et sa sympathie

À tous les membres de ma famille

À tous mes ami(e)s

Et à tous ceux qui m'aiment.

Mina

Dédicaces

Je dédie ce travail

À mes chers parents

*Pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur
soutien et leurs prières tout au long de mes études,*

À ma chère sœur

Pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

À mes chers frères

Pour leur appui et leur encouragement,

*À toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon
parcours universitaire,*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués,
et le fruit de votre soutien infailible,*

À tous mes ami(e)s

Et à tous ceux qui m'aiment

Merci d'être toujours là pour moi.

Lilia

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
2 A	Algérienne des Assurances
AGLIC	La Société d'Assurance de Prévoyance et de Santé
BEA	Banque extérieure D'Algérie
BSC	Balanced Scorecard
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
CAAT	Compagnie Algérienne d'Assurance et Transport
CAGEX	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations
CASH	Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures
CCR	Compagnie Centrale des Réassurances
CIAR	Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance
CNA	Compagnie National d'Assurance
CNMA	Caisse Nationale de Mutalité Agricole
DA	Dinar algérien
DZD	Dinar algérien
EPE	Entreprise Publique Economique
FNA	Fond National d'investissement
GAM	Générale Assurance Méditerranéenne
IARD	Incendie, Accidents et Risques Divers
R&D	Recherche et développement
R.C.P	Rendement des Capitaux Propres
R.O.E	Return On Equity
SAA	Société Nationale d'Assurance

SAPS	La Société d'Assurance de Prévoyance et de Santé
SAV	Service Avant Vente
SGCI	Société de Garantie du Crédit Immobilier
SPA	Société par Action
TB	Tableau de bord
TBG	Tableau de bord de gestion
TBP	Tableau de bord prospectif
USD	Dollar américain
CAT-NAT	Catastrophe naturelle

Sommaire

INTRODUCTION	8
--------------------	---

CHAPITRE I : LE CONTROLE DE GESTION

INTRODUCTION	11
Section 01 : Evolution et définitions du contrôle de gestion	11
Section 02 : Caractéristiques du contrôle de gestion	15
Section 03 : Processus et outils du contrôle de gestion	19
Section 04 : Le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel	31
CONCLUSION	37

CHAPITRE II : EVALUATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

INTRIDUCTION	38
Section 01 : la notion de l'évaluation.....	39
Section 02 : le tableau de bord prospectif comme outil de contrôle de gestion.....	48
Section 03 : les perspectives du tableau de bord prospectif.....	52
Section 04 : Les indicateurs du tableau de bord.....	59
CONCLUSION	65

CHAPITRE III: ESSAI D'EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE LA CAAT

INTRODUCTION	66
Section 01 : Présentation générale de la Compagnie algérienne d'assurance de transport.....	67
Section 02 : la présentation de la direction planification contrôle de gestion et organisation.....	74
Section 03 : interprétation des résultats du questionnaire	80
CONCLUSION	91
CONCLUSION GENERALE	92

Introduction générale

La concurrence d'aujourd'hui n'est plus industrielle mais désormais informationnelle. L'information constitue un atout stratégique et un avantage pour celui qui la détient, c'est un élément primordial de réussite pour l'entreprise. L'information devient une entrave à l'évolution et un handicap à la prise de décision. C'est à cet effet que le contrôle de gestion intervient, il relient la stratégie à la gestion des opérations dans l'entreprise en mettant en place un système de traitement en amont et en aval de la décision.

Le constat fait par la littérature académique est que le contrôle de gestion s'est développé de manière inégale selon les secteurs d'activités, son domaine d'intervention et son champ d'action sont restés longtemps figés sur les enjeux industriels, et il n'a été introduit que récemment dans les activités de services (compagnie d'assurance, Banque,... Etc.).

Dans le cadre de l'activité des assurances, un secteur extrêmement complexe qui nécessite un savoir-faire, des connaissances professionnelles et une éthique, ce qui est d'une grande importance pour la finance, l'économie et la société.

Les services se caractérisent par des prestations discrétionnaires, c'est pourquoi le contrôle de gestion de ces activités s'avère subtil lorsque divers facteurs sont difficiles à identifier et à exécuter correctement, du fait de l'efficacité du système de gestion, de son contrôle et de son évolution et développement figurant au premier rang des préoccupations des chefs d'entreprise.

Le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience et la qualité de service d'une entité. Il participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus, dans un contexte budgétaire contraignant.

Dans le cadre du contrôle de gestion, le choix des outils est crucial car il est nécessaire d'assister le décideur dans sa prise de décision et de lui apporter des éléments de réponse sans trop le remplacer.

Il permet ainsi aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions. Pour se faire, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont le tableau de bord.

Le tableau de bord est considéré comme un Outil important de contrôle de gestion, il est au cœur du processus du management et de l'évaluation de la performance. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs.

Actuellement, la performance est multicritère et multidimensionnelle et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique. Les travaux de NORTON&KAPLAN (1992)

Introduction générale

réactualisent le sujet en présentant un modèle de mesure de performance qui tient compte à la fois des indicateurs financiers et non financiers résumé sous forme de quatre Axes (client, processus interne, apprentissage organisationnel, financier).

Le choix de notre thématique est motivé par plusieurs raisons :

- montrer l'importance de la fonction du contrôle de gestion qui est devenue primordiale au sein de l'entreprise.
- la survie et la prospérité de toute entreprise repose en grande partie, sur la qualité des outils de contrôle de gestion dont elle dispose et la manière dont ils sont utilisés.
- depuis l'apparition du tableau de bord prospectif il ne cesse de s'imposer comme un outil de contrôle et de mesure de la performance organisationnelle.

L'objectif de notre travail est de montrer si le système de contrôle de gestion dans les entreprises algériennes est développé par le biais de l'un de ses outils qui est le tableau de bord .

Pour cela il convient d'évaluer ce système mis en place au sein d'une compagnie d'assurance afin d'évaluer et de relever les éventuels indicateurs du tableau de bord mis en place qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur son développement.

C'est à partir de ce raisonnement que nous nous sommes intéressés à la manière dont s'effectue l'examen du système de contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance, d'où l'émergence de notre problématique, qui porte sur :

« Quel est le degré de développement du système de contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance ? »

Suite à cette problématique nous avons posé les questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les missions du contrôle de gestion?
- Quels sont les outils et méthodes utilisés pour évaluer le système de contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance ?
- Le tableau de bord prospectif est-il un instrument ou un outil de contrôle de gestion ?

Notre objectif n'est pas de mettre en place un nouveau système de contrôle de gestion au sein de l'organisation, mais nous tenterons de comprendre le fonctionnement de celui-ci pour l'évaluer et ce à travers une analyse minutieuse de données.

Les hypothèses émises vont nous permettre de guider notre travail.

Hypothèse 01 : Le système de contrôle de gestion de la CAAT est développé

Hypothèse 02: La CAAT dispose d'un tableau de bord prospectif.

Introduction générale

Pour affirmer ou confirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie de recherche déductive, qui consiste à vérifier les enseignements issus de la littérature académique sur le contrôle de gestion pour le cas de la CAAT assurance.

Nous avons optés pour un plan de travail de quatre (04) chapitres :

La première partie est essentiellement consacrée a une revue de la littérature sur les différents éléments de notre problématique. Elle comprend trois chapitres.

- Le premier chapitre traite le cadre général du contrôle de gestion ;
- Le deuxième chapitre aborde L'évaluation du tableau de bord prospectif ;
- Enfin, le dernier chapitre représente le cas empirique ou nous allons essayer d'évaluer et d'analyser le système de contrôle de gestion par le biais du tableau de bord au niveau de la direction générale de la CAAT.

Introduction

Le contrôle de gestion contribue dans le pilotage global de l'entreprise, afin d'améliorer sa performance. Il cherche à concevoir et mettre en place des instruments d'informations destinés à permettre aux responsables d'agir en toute cohérence avec les objectifs fixés.

Ce chapitre introductif est consacré au contrôle de gestion. Il s'articule autour de quatre sections : la première définit l'historique, définitions du contrôle de gestion, quant à la seconde, porte sur les caractéristiques du contrôle de gestion, enfin la troisième section porte sur le processus et les outils du contrôle de gestion et ses limites. Enfin, la dernière section sur le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel

Section 1 : Evolution et définitions du contrôle de gestion

Dans cette section nous allons donner un aperçu sur le contrôle de gestion, ensuite on verra les différentes définitions données à ce dernier.

1.1. Evolution historique du contrôle de gestion

En générale, le concept de contrôle de gestion a subi une longue évolution au fil du temps.

Le contrôle de gestion est le résultat d'une longue évolution des idées des chercheurs académiques dans cette discipline. Ils affirment que cette discipline remonte à l'antiquité.¹

Ils précisent bien que la notion de contrôle de gestion est aussi ancienne que celle de la comptabilité. Les recherches menées à ce propos montrent que les traces de la comptabilité et du contrôle de gestion existaient déjà vers 3200 ans avant Jésus Christ chez les sumériens en Mésopotamie pour faciliter la gestion de la terre et des troupeaux et pour contrôler les réalisations économiques.²

« Pour comprendre le processus de contrôle de gestion, il faut d'abord le situer dans son cadre théorique et historique ».³

- **La théorie classique** considère que l'homme est paresseux et limité par la connaissance. L'organisation doit donc simplifier son travail et le rendre moins pénible physiquement. Le rôle du contrôle est d'informer la hiérarchie sur le rendement du subordonné
- **La théorie des relations humaines** suppose que l'homme est un être sensible. La hiérarchie doit donc le considérer et le faire participer aux objectifs de l'entreprise afin

¹ A. BURLAUD, et al, 1981 « *analyse des coûts et contrôle de gestion* ». Paris : librairie Vuibert, P12.

² L. COLLIN et G. VALLIN, 1992: *audit et contrôle de gestion, financier, opérationnels et stratégique*. Paris. Edition Dalloz, P2-2.

³ L. Langlois, C. Bonnier, Bringer. M., 2006 « *contrôle de gestion* », édition BERTI, Paris, P : 24.

Chapitre I : Le contrôle de gestion

de le motiver. Le rôle du contrôle de gestion est d'organiser la délégation d'autorité en mettant en place un système d'animation motivant.

- **Les nouvelles théories économiques** considèrent que l'homme est rationnel et opportuniste. Il agit dans le sens souhaité par l'organisation dans la mesure où il y trouve un intérêt personnel. Le contrôle doit être un système de surveillance qui doit évoluer en permanence afin de limiter les possibilités de dérive.

A titre indicatif, nous pouvons rappeler qu'il est apparu dans les années 1920 au sein de quelques grandes entreprises industrielles américaines, le contrôle de gestion a été pleinement développé dans les entreprises françaises au début des années 1970 ; dont la principale mission était d'identifier et de maîtriser les sources de la création de valeur dans un environnement économique devenu de plus en plus turbulent à cause des crises successives qui ont secoué le système capitalistes et l'exemple qui l'illustre c'est bien évidemment, la grande crise économique mondiale de 1929, qui a renforcé la volonté de réduire le coût et a créé un besoin nouveau, celui qui dispose d'une « information totale » permettant la prise de décisions rapides et opportunes.

Ce bref historique permet aussi de déceler les conditions de l'évolution du contrôle de gestion qui ne saurait être considéré comme une simple technique mais relève en fait d'un certain contexte socio-économique.

Tableau n°01 : Evolution de conception du contrôle de gestion :

Conception de l'entreprise	Conception du contrôle de gestion
Théorie classique (fin du 19ème siècle – début du 20ème)	-Contrôle comptable et financier -Contrôle sur la vérification -Analyse des écarts et des responsabilités
Ecole des relations humaines (début 1925 – fin du 1955)	-Contrôle socio- économique -Audit social participation, motivation, communication
Approche systématique et organisationnelle (début 1950 à nos jours)	-Pilotage de l'organisation -Contrôle intégré des sous-systèmes (physisques, financiers, humains information-communication) -Relation structure objectifs performance -Relation communication-information-performances.

Source : LAUZEL P. et TELLER R., *contrôle de gestion de budget*, 8ème Ed Dalloz, paris, 1997, p,7

1.2. Les définitions du contrôle de gestion

Le concept du contrôle de gestion est considéré par la majorité des économistes et spécialistes en sciences de gestion, comme un concept extrêmement vaste dans son champ d'action, et ses attributions.

Plusieurs auteurs se sont défilés essayant de donner une définition à ce concept. Parmi les plus importantes, on trouve celles de :

(R.N. ANTHONY, 1965), définit le contrôle de gestion comme étant : « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation ».⁴ Sa définition repose ainsi, sur trois éléments : les objectifs à atteindre, les ressources disponibles et les résultats obtenus. Aussi, cette définition est considérée par certains auteurs comme conventionnelle, «universelle ».

En 1988, **R.N ANTHONY** a proposé d'élargir sa première définition qui a été jusqu'à considérée comme purement comptable et jugée trop restrictive : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies».⁵ Cette définition présente le contrôle de gestion comme une fonction de déploiement de la stratégie :

- offre une vision managerielle en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion en définissant le modèle de performance ;
- affirme l'importance de la gestion du couple coût-valeur en formulant le concept d'efficience.

M .Gervais propose la définition suivante en ajoutant la notion de « pertinence » , le contrôle de gestion est « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience ,efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie . »⁶

D'après **BURLAUD.A et SIMON.C (1999)** « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »⁷

⁴ANTHONY R.N. (1965)« *Planning and Control Systems* », *A Framework for Analysis*, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965, P. 17. (Cité par GRENIER & C. MOINE, [2003], « *Construire le système d'information de l'entreprise* », Ed Foucher, PP.11-12)

⁵ ANTHONY R. N.; (1988) «*The Management Control Function*» The Harvard Business School, Press, Boston, P. 10

⁶ Gervais M, « *contrôle de gestion* », Economica, paris, 2005, P.12

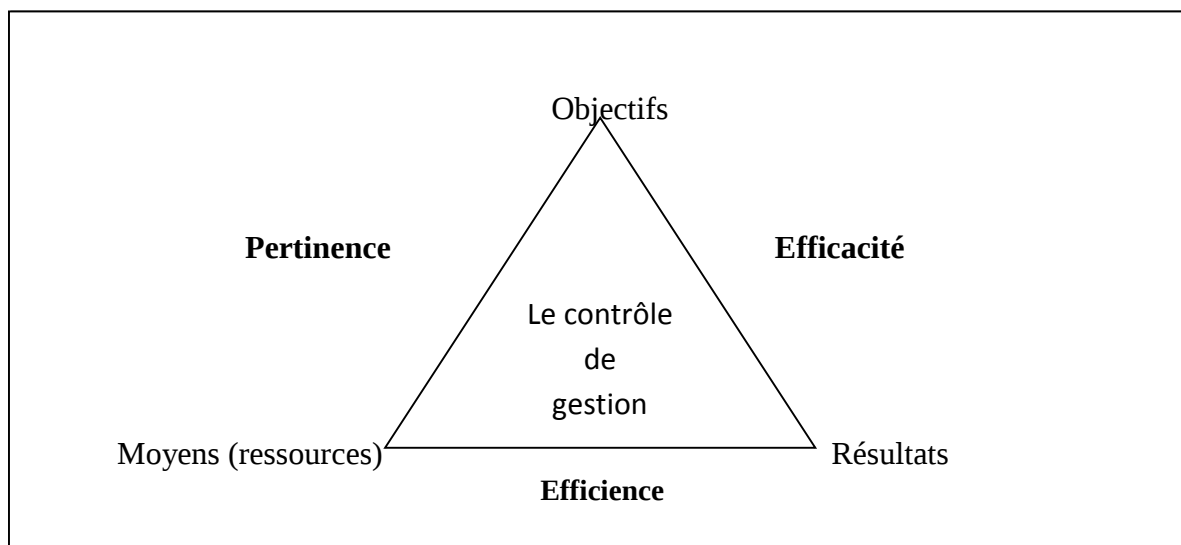
⁷ BURLAUD A, SIMON C (1999), « *le contrôle de gestion* », Casbah éditions, collection, P8.

Chapitre I : Le contrôle de gestion

Selon **ALAZARD.C et SEPARIS** (2007) « le contrôle de gestion est un processus finalisé, en relation avec objectifs de l'entreprise, et incitatif, en relation des responsables. Le contrôle de gestion ne se limite plus à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, mais doit permettre un pilotage permanent et un processus d'amélioration contenue de la stratégie et de l'organisation »⁸

D'après ces auteurs, le contrôle de gestion est le garant de non gaspillage des ressources. Il met en relation trois notions importantes liées à ce domaine du contrôle de gestion : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. La relation entre ces trois concepts est donnée par la figure suivante :

Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, 2013, « *contrôle de gestion* », paris, 4eme édition, DUNOD, p7

D'après cette figure :

- la pertinence (des moyens mis en œuvre par rapports aux objectifs) ;
- l'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif) ;
- l'efficience (la mise en œuvre de minimum de ressources nécessaires)

On peut généralement définir le contrôle de gestion comme un ensemble de technologies visant à maîtriser et vérifier la cohérence entre les activités opérationnelles et la stratégie définie par les dirigeants, tout en assurant la meilleure utilisation des ressources et en réduisant les coûts.

⁸ ALAZARD C, SEPARI S (2007), « *contrôle de gestion : manuel et applications* », paris, 4eme édition, DUNOD, P5.

Section 02 : Caractéristiques du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction clé d'une organisation ; il fait le lien entre les dimensions Stratégique (manager), aspect tactique (manager) et aspect opérationnel (employé).

2.1. Le rôle du contrôle de gestion :

Selon ARDOIN J.L. et JORDAN H.⁹. Le contrôle de gestion remplit cinq rôles, à savoir:

- **permettre la décentralisation des responsabilités**

La décentralisation des responsabilités est une nécessité dont on ne peut pas se passer dans la vie pratique des affaires. Le contrôle de gestion favorise et permet l'existence de cette décentralisation des décisions mais ceci ne veut pas dire que ces centres de responsabilités sont indépendants plutôt «c'est donner une autonomie dans le cadre d'interdépendance inévitable de différentes unités opérationnelles d'une entreprise»¹⁰.

- **favoriser la coordination entre les responsables opérationnels**

Il y a deux niveaux de coordination à savoir :

- coordination entre les niveaux hiérarchiques des opérateurs ;
- coordination de différentes unités opérationnelles et différentes fonctions de l'entreprise.

Il y a ainsi une coordination verticale par laquelle un subordonné (chef) doit consulter son supérieur hiérarchique.

Pour une coordination horizontale c'est le cas où un responsable peut consulter son collègue ou son voisin de même niveau.

Dans certaines entreprises, il n'existe pas de cohérence d'actions de différents responsables ; cette cohérence est obtenue par un système permanent de coordination.

Le contrôle de gestion a pour but de réaliser cette coordination en faisant examiner aux opérationnels la cohérence entre les différents objectifs, l'adéquation entre les objectifs et les plans d'actions en mettant en évidence les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, en suscitant le dialogue entre l'ensemble des opérationnels

- **inciter les opérationnels à penser au futur**

L'entreprise traite avec des clients qui désirent des relations continues, les emprunts à rembourser, les investissements à suivre,...etc. Donc les opérationnels doivent nécessairement penser au futur. Le contrôle de gestion a pour rôle d'aider les opérationnels à se poser des questions et à les résoudre pour maîtriser le futur. Parmi ces questions qu'ils peuvent se poser, nous pouvons citer à titre d'exemple :

⁹ ARDOIN J.L. et JORDAN. H., (1976) « *le contrôleur de gestion* » paris, Flammarion, P22

¹⁰ Idem, P 22.

- qu'allons-nous faire ?
- qui va le faire ?
- quand ?
- comment ?
- avec quels moyens ?
- ces moyens, pouvons-nous les acquérir ?
- allons-nous y arriver ?

Ainsi, avec l'élaboration et la discussion des objectifs et des plans d'action par l'analyse des résultats en fonction des objectifs, le contrôle de gestion incite sans arrêt les opérationnels à penser au futur.

- **motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise**

Le contrôle de gestion facilite un minimum de convergence entre l'individu et l'entreprise en permettant l'évaluation individuelle des responsables. Il permet même de sanctionner des individus de manière positive ou négative en fonction de leur contribution aux projets de l'entreprise.

- **aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances.**

Après avoir défini les écarts et les erreurs qui ont eu lieu, le contrôleur de gestion fait des recommandations pour améliorer la situation, pour corriger ces erreurs pour qu'elles ne reproduisent pas. Ce qui est impardonnable, ce n'est pas de commettre une erreur mais de la recommencer. C'est pour cela que les opérationnels doivent apprendre.

Le contrôle de gestion aide dans cet apprentissage en obligeant les opérationnels à confronter constamment leurs prévisions à leurs réalisations. Le contrôle de gestion présente des avantages directs et indirects qui rendent possible la maîtrise de gestion.

2.2. Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et, d'autre part, la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais, au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la conception, l'organisation et la stratégie.

- sous l'angle de la conception, le contrôle de gestion est chargé de mettre en place des mécanismes de suivi de l'activité de l'entreprise (budget, tableau de bord...) et tous les outils qui permettent de raccorder l'activité des hommes et performance de l'entreprise aux yeux de la direction générale ;

- la mission d'organisation du contrôle de gestion a pour but de définir, de proposer et de mettre en place des évolutions de fonctionnement de l'entreprise propres à favoriser une meilleure performance ;
- les missions stratégiques du contrôle de gestion concernent les prises de décisions à long terme, qui sont essentiellement du ressort de la direction générale. Les missions stratégiques les plus fréquemment rencontrées dans les entreprises sont :
 - sélection des investissements productifs ;
 - planification ;
 - gestion des ressources humaines dans l'entreprise ;
 - la maîtrise et insertion des nouvelles technologies.

Enfin, la mission principale de cette discipline pourrait se définir comme la contribution active au pilotage global de l'organisation dans une perspective d'amélioration de la performance économique.

2.3. Les objectifs du contrôle de gestion

La mise en place d'un système du contrôle de gestion a pour but la réalisation des différents objectifs : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible.¹¹

Les objectifs de contrôle de gestion sont semblable pour toutes les entreprises quel que soit sa taille et sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons.¹²

❖ La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance social demandée par les parties prenantes.

❖ L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. L'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus

¹¹ ALAZARD C, SEPARI S, *Op Cit*, P643

¹² Guy DUMAS, Daniel LARUE, (2005), « *contrôle de gestion* », édition : Litec, Paris, P 25- 26.

opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentable. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajouté.

❖ La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables, il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

Section 03 : Processus et outils du contrôle de gestion

Dans cette section nous allons essayer de comprendre en quoi consiste le processus d'un contrôle de gestion et tenter de connaître les différents outils du contrôle de gestion utilisés et surtout comprendre leurs utilités et voir qu'elle sont ses limites.

3.1. Processus du contrôle de gestion

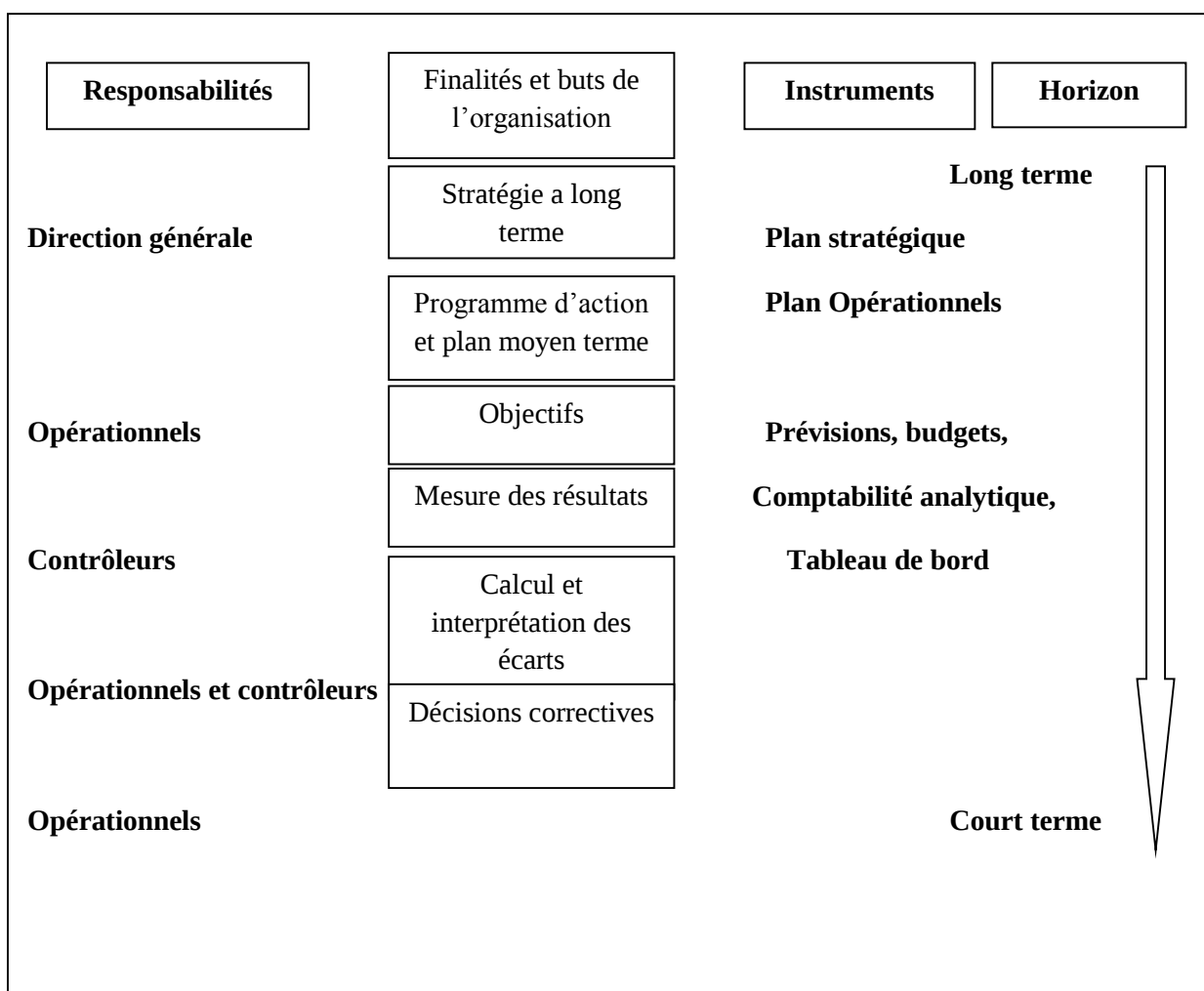
Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage¹³.

- **La phase de prévision** : Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme ;
- **La phase d'exécution** : Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées ;
- **La phase d'évaluation** : Cette phase à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités ;
- **La phase d'apprentissage** : Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

Les quatre phases du processus du contrôle de gestion peuvent être résumées dans la figure suivante :

¹³ WIENER N. (1962), « *Cybernétique et société* », Paris, collection, P10-18

Figure N° 02 : Le processus du contrôle de gestion



Source : L .Langlois, C. Bonnier, (2006), « *Le contrôle de gestion* », P 243.

3.2. Les limites du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. En effet, il existe trois limites fondamentales :¹⁴

- il n'est pas possible de tout mesurer à un cout raisonnable ;
- les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion. en effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il mal choisi en trop exigeant. il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en le renouvelant le plus souvent possible ;

¹⁴ Burlaud A., SimonC.J. (2013), « *le contrôle de gestion* », la découverte, P128.

- 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.

3.3. Les outils du contrôle de gestion

Pour piloter et prendre des décisions à court et à long terme les gestionnaires élaborent et utilisent des une variété d'outils d'aide à la décision qui offrent des outils prévisionnels et des outils de suivi de la réalisation.

3.3.1. Système d'information

Le système d'information est l'un des outils les plus important du contrôle de gestion pour cela on devra comprendre en quoi consiste ce système d'information en définissant l'information puis ce mot composé

3.3.1.1. Définition de l'information

L'information est un bien public qui doit être accessible à tous et n'excepter aucun domaine de la vie économique, sociale et politique.

Pour Mc Kay(1997) l'information comme une connaissance qui change la représentation actuelle d'une entité (quelconque).

Pour Davis¹⁵ : l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur pour ses décisions et ses actions.

L'information a divers caractères qui lui permettent de bien définir cette information et de l'évaluer en matière de qualité soit le cout et l'utilité ,ces caractères peuvent dépendre de plusieurs aspects à savoir¹⁶ :

- **La forme :**

- quantité globale de l'information ;
- intelligibilité : facilité de compréhension ;
- pertinence : utilité par rapport au besoin ;
- fiabilité : assurance que l'information est bonne.

- **Le délai :**

- âge : de quand date l'information ?;
- durée de vie : temps de fiabilité et de pertinence ;
- vitesse d'accès/réponse : temps pour obtenir l'information.

¹⁵ Davis G.B, Olson M.H., Ajentat J, Peaucelle J-L, (1986), « *système d'information pour le management* », Economica. P: 7.

¹⁶ ALAZARD C, SEPARI S, (2004), DECF« *contrôle de gestion* » édition Dunod, Paris, P.26

- **Le lieu :**

- conditions physiques d'accès : mode technique d'utilisation ;
- conditions juridiques d'accès : accès pour tous ou réservé à certains.

- **Contenu :**

- contenu sélectif : ce que l'on retient de l'information ;
- contenu structurel : comment l'information est décomposée, structurée ;
- contenu métrique : quel est le degré de précision nécessaire de l'information

La valeur de l'information dépend donc de tous ces paramètres pondérés différemment selon les besoins de l'utilisateur et les spécificités du contexte.

3.3.1.2. Définition du système d'information :

Plusieurs définitions peuvent être reprises pour mieux cerner la notion :

Pour H. C. Lucas (1986), « le système d'information est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation »¹⁷.

Une définition simple est donnée par C. Dumoulin (1986) « Ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements »¹⁸.

A partir de ces définitions il ressort que la principale fonction du système d'information est de produire l'information. Le système d'information dispose de quatre fonctions principales à savoir :

- la collecte de l'information ;
- la saisie ;
- le traitement ;
- la diffusion.

D'après ALAZARD C, SEPARI S (2004), un bon système d'information de qualité qui permet la bonne prise de décision doit :

- connaître le présent ;
- prévoir ;
- comprendre ;
- informer rapidement.

¹⁷ Lucas H.C, (1986), « *système d'information pour le management* », Edition d'organisation, Davis.P20.

¹⁸ Dumoulin C., (1986), *management de système d'information*, édition d'organisation, paris, P248

Le système d'information doit être :

- adapté à la nature (taille et structure) de l'organisation ;
- efficace (rapport qualité/coût)

3.3.2. La comptabilité Générale /La comptabilité Analytique

3.3.2.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale aussi connu « comptabilité financière » : « Est un système d'information se présentant sous la forme d'un ensemble de documents. Son but premier est de décrire les opérations de l'entreprise à l'intention des divers utilisateurs intéressés (associés, fournisseurs, clients, salariés, établissements financiers, Etat, organismes sociaux,...)»¹⁹

La comptabilité générale est une technique quantitative de traitement de l'information qui vise principalement à calculer périodiquement les actifs de l'entreprise et à mesurer les variations. Il s'agit d'une discipline pratique qui fournit un état continu et en temps réel de la situation financière de l'entreprise.

Donc La comptabilité générale est considérée comme la première source d'information de l'entreprise. Elle permet

- d'enregistrer les produits et les charges réalisées par l'entreprise au cours de l'exercice et de déterminer le résultat qui en découle
- de dresser à chaque fin d'exercice un état de sa situation patrimoniale et d'en étudier l'évolution.

La comptabilité générale est considérée comme un outil d'analyse indispensable pour le contrôle de gestion.

3.3.2.2. Comptabilité Analytique

La comptabilité analytique peut être définie comme « un système d'information qui permet d'évaluer au stade prévisionnel, et de constater, en cours de réalisation, les coûts, les recettes et la rentabilité des activités (produits, services...) ainsi que l'efficacité de l'action des responsables. La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision. »²⁰.

¹⁹ DEFFAINS C., RAPSKY C., (2006), « *Comptabilité générale* », 4^{ème} édition Bréal, Paris, Page 8.

²⁰ CIBERT A., « *Comptabilité analytique de gestion* », 4^{ème} édition Dunod, Paris, 1987, P4.

La **comptabilité analytique** a pour objectif principalement :

- calculer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et des différents biens produites ;
- fournir une base d'évaluation pour certains postes du bilan ;
- expliquer les résultats, en comparant les coûts et les prix de vente ;
- faire une prévision des charges et des produits ;
- donner une base au contrôle de gestion.

Nous pouvons alors dire que la comptabilité générale donne une vue globale des comptes de l'entreprise ; la comptabilité analytique présente, quant à elle, une vision détaillée de chaque activité.

3.3.3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire peut se définir comme « une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre »²¹

La gestion budgétaire est un plan ou un état prévisionnel des recettes et de dépenses présumées qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée. La gestion budgétaire implique trois concepts :

- la prévision ;
- la budgétisation ;
- le contrôle budgétaire.

1. La prévision

En matière de contrôle de gestion, prévoir c'est « se prononcer, à partir d'études et d'analyses spécifiques, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste »²²

Les prévisions servent pour la mise en œuvre des procédures budgétaires et de planification ainsi que pour l'établissement de projections pluriannuelles de résultat et de comportement des grands équilibres financiers.

²¹ BENKAID K, BENKHELOUF F (2014), « Conception et élaboration d'un tableau de bord de gestion pour une entreprise », Mémoire fin de cycle, page 12.

²² ROUACH M, NAULLEAU G, (2000), « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », 3^{ème} édition, Revue banque éditeur, Paris, P.254.

2. La budgétisation

La budgétisation est le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre. Le budget est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée à court terme.

3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est défini comme une procédure permettant de dégager des écarts entre les résultats réels et les résultats prévus, d'où chercher les causes et inspirer les mesures correctives jugées souhaitables.²³

Le contrôle budgétaire est défini comme une comparaison permanente des résultats réels aux prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :²⁴

- dégager les écarts et rechercher leurs causes ;
- informer
- les différents niveaux hiérarchiques ;
- apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Autrement dit, le contrôle budgétaire permet à la direction de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilités, et de comparer périodiquement les prévisions avec les réalisations par la détermination des écarts et leurs analyses afin d'identifier les causes et lancer les actions correctives appropriées.

L'intérêt de la gestion budgétaire :

- la démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise;
- elle responsabilise et engage le personnel opérationnel ;
- elle force la coordination de l'action.

²³ Gervais M, (1987), « *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise* », éd ECONOMICA, P286.

²⁴ Gervais M, (1994), « *Contrôle de gestion* », éd ECONOMICA, Paris, P660.

3.3.4. Le tableau de bord

La gestion d'une entreprise nécessite l'anticipation des risques et des besoins, afin de prévenir ces difficultés, il est recommandé d'établir un tableau de bord, celui-ci permet de disposer d'informations pratiques à la demande et à mieux piloter son entreprise

3.3.4.1. Définition

Par définition, « Le tableau de bord est un outil basé sur l'action qui se bâti sur la définition d'éléments décisionnels clés et sur la hiérarchie des responsabilités de l'entreprise ».²⁵

Selon Gray et Pesqueux : « le tableau de bord est un outil de gestion centré sur le suivi des objectifs. Il sert à évaluer les performances réelles de l'entreprise par rapport aux objectifs prédéfinis par le système de gestion ».²⁶

Selon Michel GERVAIS le tableau de bord est défini comme « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités»²⁷

Farouk Hémici et Christophe Hénot (2007), ont défini Le tableau de bord comme un tableau synthétique comprenant les principaux indicateurs indispensables au pilotage de l'entreprise à court terme. Le tableau de bord est un outil :

- d'information performant permet d'éclairer rapidement les responsables sur l'évolution de leur gestion ;
- de communication qui favorise les échanges dans l'entreprise dans le but d'une amélioration permanente de la performance ;
- de pilotage, puisqu' il constitue un outil de décision, et les indicateurs du tableau de bord fournissent des informations très utiles qui permettent aux décideurs de prendre toute mesure jugée utile à la situation.

Le tableau de bord a pour plusieurs missions qui sont :²⁸

- permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- est un support de communication entre les responsables ;

²⁵ GUERNY J, GUIRIEC J-C, et LAVERGNE J (1990). « *Le tableau de bord de gestion* », édition Delmas, Paris, P 85.

²⁶ GRAY J, PESQUEUX Y., (1991), *Le tableau de bord, outil de gestion, une comparaison France – États-Unis*, Les cahiers de recherche du Groupe HEC., P 3.

²⁷ GERVAIS. M, OP, Cit, P 665.

²⁸ DORIATH. B, « *contrôle de gestion en 20 fiches* », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P 143.

- favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

D'autre part, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les actions d'un service et les contrôler. Il est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

Cet instrument de contrôle stratégique développé au début des années 1990 par les professeurs Robert Kaplan et David Norton (1998) de Havard School sur la base d'une étude des mesures de performance utilisée par divers multinationales. Le BSC met en évidence les facteurs clés de succès d'une organisation regroupé au sein de quatre perspectives « *financier* », « *client* », « *processus interne* » et « *innovation et apprentissage* » (ce dernier également appelé développement des compétences ou croissance et développement).

En associant dans un même support des indicateurs issus des quatre perspectives différentes, le BSC doit constituer un moyen privilégié pour permettre un pilotage global à la performance ces quatre perspectives visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation.

Bien plus qu'un système de mesure de performance, le BSC est un système de planification et de contrôle stratégique. Il vise à générer les améliorations majeures dans des domaines critiques touchant aux produits, au processus, à la clientèle et aux marchés. Le processus de la mise en place du BSC réalise aussi des améliorations souvent dans les domaines de la communication et de l'exécution.

La définition de ces quatre perspectives et l'identification des facteurs clés suit la logique suivante : « pour atteindre les objectifs financiers, il faut satisfaire les besoins des clients, ce qui nécessite la définition et la mise en place de processus interne efficace ».

Le tableau de bord fournit aussi une vision synthétique du passé, du présent et par conséquent du futur de l'entreprise, d'un service, d'une personne. Il s'adresse en particulier aux cadres dirigeants, Directeur générale, Directeur financier, Directeur des ressources

humaines, Directeur commercial, mais aussi à tous les managers de toute entreprise, tous secteurs confondus, car ces outils s'adaptent à toutes les activités.²⁹

3.3.4.2. Différents types des tableaux de bord

Selon SAULOU Jean-Yves il existe trois types de tableau de bord qui sont les suivants :³⁰

- **tableau de bord stratégique** : Ce type du TB est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est le moyen ou le long terme. Le TB stratégique présente une synthèse des informations contenues au sein des TB des échelons hiérarchiques inférieurs.
- **tableau de bord de pilotage** : Ce dernier, regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Il se focalise sur le moyen terme, son objectif est de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permet une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.
- **tableau de bord d'activité** : Ce TB est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Le TB d'activité doit être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.

Cependant, il convient de souligner qu'il n'existe pas de tableau de bord type, mais tous ces éléments sont basés sur différents indicateurs. Malgré les différences entre eux, tous ces tableaux sont conçus pour suivre la réalisation des objectifs et prendre les décisions appropriées. A ce propos, (B. FEMINIER .B & D. BOIX, 2003) déclarent dans leurs ouvrage, que le tableau de bord est «un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présents de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir ».

3.3.4.3. Fonctions et rôles du tableau de bord

1. Fonctions de tableau de bord

Le TBG remplit cinq fonctions :³¹

- **un système d'alerte** : il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal ;

²⁹ <https://www.unsinenouvelle.com/expo/guides-d-achat/tableau-de-bord-et-reporting-223> consulté le 12/07/2021.

³⁰ SAULOU. J-Y., (1982) « le tableau de bord du décideur », édition d'Organisation, Paris, P 3

³¹ GERVAIS. M, *OP*, Cit, P668.

- **un déclencheur d'actions ou d'enquêtes** : il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie ;
- **le TBG assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée** : la délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance;
- **il facilite la communication et la motivation** : en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le TBG favorise l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun) ;

2. Rôles du tableau de bord

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà. Il permet de : ³²

- réduire l'incertitude : le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision ;
- stabiliser l'information : l'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur ;
- faciliter la communication : lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise ;
- dynamiser la réflexion : le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion ;
- maîtriser le risque : on ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

³² FERNANDEZ. A., (2013), « *l'essentiel du tableau de bord* », 4ème édition, groupe EYROLLES, Paris, P 08-09.

3.3.5. Le reporting

« Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »³³.

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.

On confond souvent le tableau de bord et le reporting car ils sont tous deux des outils d'aide à la décision qui permettent de fournir des informations et les comparer aux objectifs, mais ils ne couvrent pas le même champ d'application.

On y trouve trois principes de base du reporting :

- contrôlabilité : chaque rubrique a un responsable, on ne juge que les gents que sur quoi ils sont responsable ;
- détermination des écarts par exception : pour faciliter la vérification par la direction générale, un seuil de tolérance est fixe ;
- correction des écarts : s'il y a un écart, le responsable du centre doit pouvoir proposer une action corrective.

Il existe plusieurs similitudes entre le tableau de bord et le reporting, selon GRAY et PESQUEUX (1991), ils présentent les points communs suivants :

- ce sont des outils d'aide à la décision offrant la possibilité d'adoption de mesures correctives ;
- ils sont constitués d'indicateurs se rapportant à l'activité suivie ;
- tous deux reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés ;
- ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances ;
- enfin, ils s'adaptent à l'organisation de l'entreprise et changent de structuration si cette dernière change.

³³ Laurent. P Bouar. F, (1996) « *économie d'entreprise* », édition d'organisation, Paris, , P 65

Section 04 : Le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel

Avant d'entamer cette section qui a pour objectif d'introduire les éléments fondamentaux du contrôle de gestion dans le secteur assurantiel il est nécessaire de définir la notion de l'assurance .

Selon M. Joseph Hémard (1924) :« L'assurance est une opération par laquelle une partie, L'assuré ,se fait promettre ,moyennant une rémunération (la prime) , pour lui ou pour un tiers , en cas de réalisation d'un risque ,une prestation par une autre partie ,l'assureur qui ,prenant en charge un ensemble de risque ,les compense conformément aux lois de la statistique »³⁴

4.1. Les fonctions du contrôle de gestion dans les assurances

Les fonctions du contrôle de gestion peuvent être résumées comme suit :³⁵

- participation à la définition, l'élaboration, et la mise en place de la politique générale de la société et de ses orientations stratégiques ;
- contrôle l'élaboration et l'actualisation des données budgétaires et des informations prévisionnelles ;
- contrôle des indicateurs financiers et un suivi rigoureux des activités de la société ;
- garantir la célérité requise aux actions devant être mise en place en vue de faire face aux risques auxquels la société est exposée ;
- assurer un reporting périodique sur l'activité de la société ;
- élaboration et actualisation des données budgétaires et des informations prévisionnelles ;
- déterminer et analyser les écarts ;
- préparer les statistiques, les indicateurs financiers et les réalisations de chaque période ;
- assurer un reporting périodique sur l'activité de la société.

4.2. Procédures du contrôle de gestion dans les assurances :

Les principales procédures de contrôles de gestion sont :

4.2.1. La planification à long et moyen terme :

se fait selon la manière suivante :

- expression, par la Direction Générale, du besoin de préparation ou de mise à jour du plan stratégique de la compagnie sur un horizon plus ou moins long (Généralement

³⁴ Couilbanlt F, Latrasse M, Constant Eliashberg (2003) « *Les grands principes de l'assurance* », Editions l'Argus, P.49

³⁵ Bouaziz F, 2018 « *Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance financière et économique des compagnies d'assurance cas de la CASH* », Mémoire de Master, Finance et assurance, UMMTO.

une période de cinq ans est retenue) et ce, en tenant compte des recommandations du Conseil d'Administration.

- réalisation, par la direction du contrôle de gestion, un diagnostic de la compagnie (analyse interne et externe) portant sur ses forces et ses faiblesses et sur les opportunités et menaces liées à son environnement.
- accomplissement, par la direction du contrôle de gestion, un rapport de synthèse mentionnant les grands axes de développement stratégique de la compagnie et son envoi à la Direction Générale.
- fixation, par la direction générale, sur la base de ce rapport, des grandes lignes de la stratégie de développement à suivre. La stratégie à adopter touchera, généralement, les points clés suivants :
 - production : développer le réseau commercial et les émissions de primes ;
 - sinistres : tendre vers une diminution du taux de sinistralité ;
 - frais généraux : adopter une politique de compression de coût ;
 - réassurance : assurer une couverture de risques optimale avec le moindre coût ;
 - produits financiers : favoriser les placements rentables et moins risqués ;
- traduction, par la direction générale, du plan stratégique de la compagnie dans une note d'orientation élaborée dans le cadre de la gestion budgétaire.
- suivi, à la fin de chaque année, par la direction du contrôle de gestion, le degré de réalisation du plan stratégique adopté par la Direction Générale sur la base du suivi et du contrôle des budgets.

4.2.2. Procédure d'élaboration des budgets

L'élaboration des budgets se fait à travers le respect des étapes suivantes :

1. Arrêté de la note d'orientation budgétaire

- réception, par la direction du contrôle de gestion, la note d'orientation budgétaire préparée par la direction générale qui comprend le programme d'activité prévisionnel de l'année, tout en mentionnant :
 - un rappel des attentes de la direction générale (les valeurs souhaitées des indicateurs globaux) ;
 - une définition des hypothèses économiques ;
 - fixation des pré-budgets à établir au niveau de chaque centre de responsabilité.

- transmission, par la direction du contrôle de gestion, de la note d'orientation budgétaire, aux différents responsables.

2. Fixation d'un calendrier budgétaire

Elaboration, par la Direction Générale, d'une note de service qui :

- fixe un échéancier tout au long du processus d'élaboration du budget (lancement de la procédure budgétaire, remontée d'une première version du budget, approbation du budget ou lancement d'une éventuelle correction, etc.) ;
- incite au respect des délais : date de commencement et de fin d'élaboration du budget;
- précise les délais maximum accordés à chaque centre pour la présentation de son budget.
- diffusion de cette note de service auprès des directions et services impliqués dans le processus d'élaboration du budget.

3. Elaboration des pré-budgets

Elaboration des pré-budgets se fait comme suit:

- préparation par le responsable des budgets et contrôle budgétaire des formats des budgets à remonter en intégrant toutes les informations nécessaires à leurs réalisations;
- validation et communication, par le directeur de contrôle de gestion, à chaque centre de responsabilité, des formats des budgets à remonter ;
- communication, par le directeur de contrôle de gestion, à chaque centre de responsabilité les réalisations de l'année le concernant ;
- établissement, par chaque centre, d'un pré-budget tout en se référant aux instructions budgétaires, aux réalisations de l'année précédente et de l'année en cours, ainsi qu'au programme d'activité prévisionnel de l'année ;
- transmission, par chaque centre de responsabilité, à la direction de contrôle de gestion, des pré-budgets tout en respectant les délais prévus dans le calendrier budgétaire.

4. Consolidation des pré-budgets

La consolidation des pré-budgets se fait comme suit :

- réception, par le directeur de contrôle de gestion, des pré-budgets contenant tous les flux d'informations demandées ;
- étude par le responsable des Budgets et contrôle budgétaire, des tendances par centre et de la tendance globale qui seront assorties des commentaires nécessaires et envoi de ses observations au directeur de contrôle de gestion. Vérification, par le directeur de contrôle de gestion, de la concordance et de la vraisemblance des budgets reçus et

revue des observations formulées par le responsable des Budgets et contrôle budgétaire ;

- demande, par le directeur de contrôle de gestion, aux centres de responsabilités, de revoir certains éléments de leur projet de budgets en cas d'incohérences ou d'imprécisions dans les chiffrages fournis :
 - tenir des réunions avec les directions concernés pour discuter les remarques et commentaires ;
 - réception des feed-back et ajustements.
- consolidation, par le responsable budgets et contrôle budgétaire, des pré-budgets dûment élaborés par les différents centres responsables et établissement des écarts de résultat prévisionnels (réalisation (n-1)), prévisions initiales (n), réalisation au 30 juin de l'année (n), et prévisions initiales (n+1) ;
- vérification et validation par le directeur de contrôle de gestion des états de résultat prévisionnels et leur transmission à la direction générale pour arbitrage et validation

5. Analyse et arbitrage

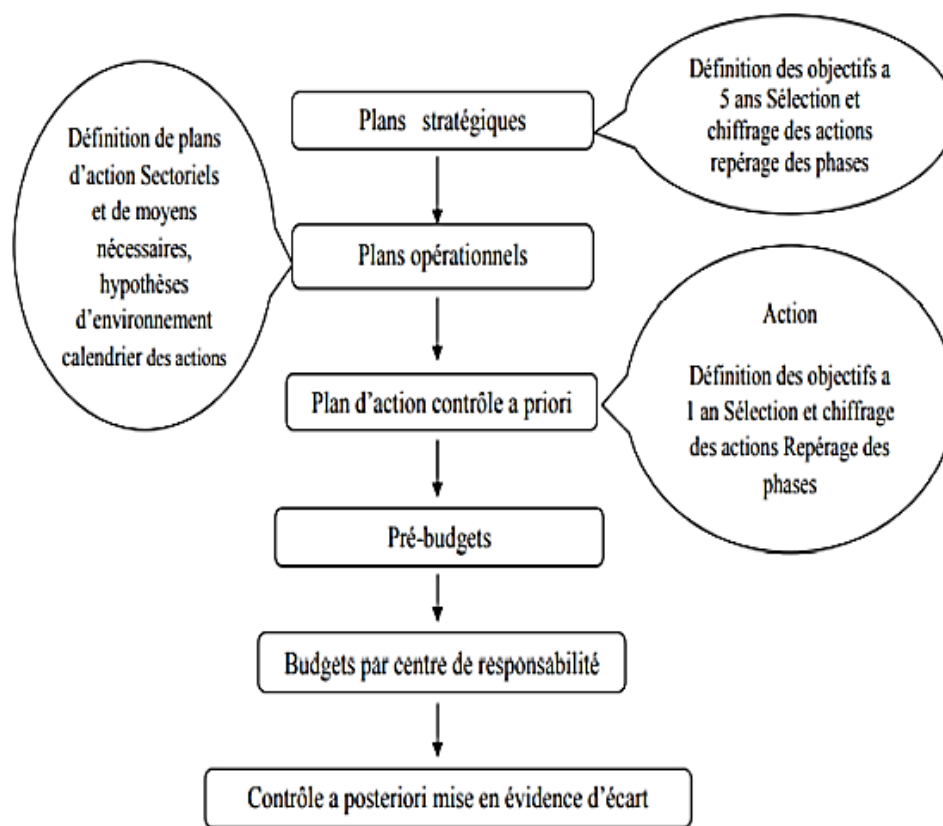
- Analyse, par la direction générale, des pré-budgets et du pré-budget consolidé.
Deux situations sont possibles :
 - la direction générale valide les pré-budgets
 - la direction générale demande des corrections : dans ce cas, la direction générale étudie, en présence du directeur de contrôle de gestion, avec les entités concernées les éventuels ajustements.

6. Validation et exécution

- validation des pré-budgets par la direction générale ;
- examen et validation du budget de l'année par le conseil d'administration ;
- diffusion, par le directeur de contrôle de gestion, du budget aux responsables des directions concernés.

On peut schématiser les étapes du système budgétaire comme suit :

Figure N°03 : Les étapes du système budgétaire



Source : Burlaud. N 2009, « Mesurer et piloter la performance », P 66.

4.2.3. Procédure de contrôle budgétaire

«Le contrôle budgétaire est en effet une procédure permettant de dégager les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus, d'où chercher les causes et inspirer les mesures correctives jugées souhaitables ». ³⁶

Les écarts budgétaires exprimés en valeur ou sous forme de pourcentage sont ressortis à partir de la comparaison entre les données réelles et les données budgétaires. Sachant qu'un écart calculé est systématiquement qualifié par le terme favorable ou défavorable, en vue d'en faciliter l'interprétation par un tiers.

Le contrôle budgétaire se fait à travers le respect des étapes suivantes :

- établissement des états de réalisation ;
- comparaison des prévisions et des réalisations et analyse ces écarts ;
- établissement du rapport de contrôle budgétaire et prise des mesures correctives.

³⁶ GERVAIS. M. *op cit*, p20

4.2.4. Procédure d'établissement des tableaux de bord et des statistiques

La présente procédure décrit la manière selon laquelle la direction de contrôle de gestion assure l'établissement des tableaux de bord et les statistiques

- **élaboration des tableaux de bord** : par la réception des informations nécessaires de la part des différentes directions et services de la compagnie.
- **élaboration des rapports réglementaires et externes** : état trimestriel de conjoncture adressé au CNA et rapport mensuel des sinistres importants ;
- **élaboration du rapport d'activité** : activité par branche, par mode de distribution, par intermédiaire, ratios d'analyse de l'activité.

Conclusion

Le contrôle de gestion a considérablement évolué ces dernières années. Ces changements ont changé sa position dans les domaines théorique et pratique. Cela lui a permis de devenir riche et de devenir une fonction stratégique. Le contrôleur de gestion s'intéresse donc davantage aux systèmes informatiques, à la création de valeur, à l'amélioration continue et aide à maîtriser les turbulences de l'environnement de l'entreprise.

En effet, le contrôle de gestion joue un rôle important dans l'assurance, car cette mission est indispensable pour que les décideurs garantissent dans un premier temps la pérennité de la compagnie en atteignant les objectifs fixés tout en faisant recours à plusieurs outils qu'on a étudiés précédemment dans ce chapitre et d'assurer le pilotage de la performance de l'entité et de tous ses systèmes notamment le système de contrôle de gestion.

Introduction

Le tableau de bord de gestion est un outil mesurant la performance mais aussi un instrument complétant le système budgétaire et comptable. Les données figurant dans le tableau de bord de gestion sont indispensables au contrôle de l'entreprise à court terme. Cela permet également aux dirigeants et aux cadres d'exercer leurs responsabilités.

Cependant, au début des années quatre vingt dix, il y a eu apparition d'un nouvel outil plus performant, tenant compte des aspects stratégiques : le tableau de bord stratégique (balanced scorecard). Il est également appelé tableau de bord prospectif ou équilibré.

Il fera l'objet de notre étude durant ce deuxième chapitre. En nous efforçant dans :

La première section : nous allons procéder à la définition du tableau de bord prospectif et l'origine de son apparition.

La deuxième section : est consacré aux caractéristiques du tableau de bord ;

La troisième section : est consacré aux différentes perspectives du tableau de bord ;

Enfin, la quatrième section : est consacré pour les différents indicateurs du tableau de bord

Section 1 : la notion de l'évaluation

1.1. Definition de l'évaluation

L'évaluation a été définie par plusieurs auteurs, parmi ces auteurs :

« L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeurs ou à accorder une importance à une personne, un processus, un événement, une institution ou à tous objet à partir d'information qualitative, quantitative de critère précis en vue d'une prise de décision. Evaluer c'est comprendre, éclairer, l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements. »¹

HADJI C. (1992), l'évaluation est un temps d'arrêt où l'on s'interroge sur l'action conduite afin d'améliorer cette conduite. Ce point est essentiel. Il s'agit de s'interroger sur ce qui est entrain de se passer tout en prenant en compte le contexte dans lequel se développe cette conduite.

J. ARDOINO et G. BERGER (1989) énoncent que l'évaluation ne fait pas référence à un ensemble d'objectifs donnés à l'avance. C'est, en effet, en évaluant un projet ou une production que l'évaluateur construit ses référentiels et qu'il le juge. L'évaluation peut se définir comme la mise en garde, l'appréciation des écarts en référent (l'observable, le résultat) et le référent (l'attendu, les objectifs). Cette opération ne peut s'effectuer que par « traduction » du référent en indicateurs observables.

Ils montrent aussi que l'évaluation se donne à voir avec un double profil. D'une part, l'évaluation est une démarche essentiellement qualitative puisqu'elle relève d'une attitude philosophique posant la question de la valeur, en même temps que les problèmes du sens et des significations d'un acte donné. Mais, d'autre part, c'est aussi, plus souvent, un dispositif constitué de méthodes, de techniques et d'outils visant l'analyse, de façon quantilages, des données recueillies.

Quatre caractéristiques essentielles sont donc à prendre en compte dans la dimension de la mesure de l'évaluation : ²

- la sensibilité : c'est-à-dire la capacité de l'outil de mesure à différencier les comportements, les éléments,
- la fidélité : la stabilité et la constance des recueils de données à contexte identique lors des deux mesures successives (avant et après) ;

¹ Renald le gendre, (1993), « dictionnaire actuel de l'éducation, rebique évaluation », GUERION /ESKA, Paris, P19.

² TALBOT L. (2009), « l'évaluation formative : comment évaluer pour remédier, aux difficultés d'apprentissage », Arman colin, Paris, P43.

- l'homogénéité : les différents éléments de l'outil doivent bien se situer sur la même dimension de mesure,
- la validité : c'est la qualité essentielle d'un instrument de mesure. Il a considéré comme valide s'il permet de pronostiquer avec une faible marge d'erreur la mesure d'une autre caractéristique.

1.2. Les dimensions de l'évaluation

Sept dimensions pouvaient caractériser l'évaluation : ³

▪ **L'évaluation est une valeur :**

L'évaluation constitue l'action d'évaluer. Au sens de valeur, on peut entendre les valeurs spirituelles, morales, esthétiques, philosophiques, politiques et existentielles mais également les valeurs matérielles. Ainsi confère une valeur, elle constitue une estimation de valeur. Dans le second temps, évaluer est d'accorder une valeur, déterminer un prix.

Evaluer quelqu'un ou quelque chose apparaît donc comme l'élaboration d'une appréciation ou d'une estimation. Les pratiques d'évaluation marquent la volonté de faire un retour sur les activités d'enseignement, de formation ou d'apprentissage pour interroger la valeur de ces actions jusqu'à envisager la nécessité d'ajustements et de remédiations (Forestier & Thélot 2007).

Une estimation de valeur, une interrogation sur les valeurs et une production de valeur ;

• **L'évaluation est une mesure :**

le premier sens de la mesure auquel on pense est celui que donne le dictionnaire : « action de déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur constante de même espèce ». il y a deux éléments essentiels caractéristiques de l'évaluation : la comparaison (à une norme explicite ou implicite) et le constat (un état des lieux).

▪ **L'évaluation est un sens :**

On peut distinguer deux emplois du mot sens : le sens comme signification et le sens comme direction.

Au sens de signification, il faut entendre que l'évaluation est mesure et qu'elle ne prend son intérêt que par l'explication à laquelle elle concourt, par l'interprétation qui lui est donnée. La mesure fournit en effet des données qui ne parlent pas d'elle-même tant qu'elles n'ont pas été transformées en informations par des procédures de mise en relations, de mise en comparaison. Un indicateur est insignifiant, une évaluation est toujours insuffisante et partielle. Le sens construit est enfin toujours relatif et jamais totalement définit.

³ TABLOT L. (2009), *op cit*, Armand colin, Paris, P 51

Le sens peut être la direction. Une opération nouvelle a besoin, à chaque fois, de tracer son chemin sinon de l'inventer et l'évaluation peut aider à le frayer et à donner du sens. Le choix de ce qui va faire sens fait partie de la stratégie de l'évaluation, de sa finalisation.

L'évaluation est sens comme signification et comme direction ;

- **l'évaluation est une évolution :**

Pour J. M. De Ketele (1991), « évaluer signifie recueillir un ensemble d'informations suffisamment pertinentes, valides et fiables et examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble de critères adéquats aux objectifs fixés au départ ou ajustés en cours de route et attribuer une signification aux faits et aux actes observés en vue de prendre une décision », donc de l'action dans une perspective dynamique ;

- **l'évaluation n'est pas un contrôle**

j. Ardoino et G. Berger (1989) définissent le contrôle comme étant tout à la fois : « un système, un dispositif et une méthodologie, constitués par un ensemble de procédures, ayant pour objet (et visée) d'établir la conformité (ou la non-conformité), si ce n'est l'identité, entre une norme, un gabarit, un modèle, et les phénomènes ou les objets qu'on y compare, ou, à défaut de l'établissement de cette conformité ou de cette identité, la mesure des écarts ».

les deux auteurs insistent notamment sur le fait que le contrôle s'effectue à partir d'un modèle de référence qui est toujours construit de manière extérieure à l'opération de contrôle proprement dite.

Toutefois, dans la pratique, l'évaluation et le contrôle sont difficilement dissociables. En effet, lorsqu'on contrôle, on ne dispose pas de la totalité des référentiels et dans cette situation on en construit.

Chapitre II : Evaluation du tableau de bord

Tableau N° 02 : distinctions entre évaluation et contrôle :

Contrôle	Evaluation
Processus qui relève de l'explicatif et de l'expliqué.	Processus qui relève de l'impliqué.
Processus qui relève plutôt de l'objet : processus plutôt objectif	Processus qui relève plutôt du sujet : processus plutôt subjectif.
Constat d'écart entre un référé et un référent extérieur au système d'enseignement apprentissage servant d'étalon, de norme	La référentialisation (élaboration du référent) qui intégré au processus d'enseignement-apprentissage. Elle a une fonction : Diagnostic ou de départ Régulatrice ou formative Terminale ou sommative (validation, certification) La norme (le référent) est intérieure au système enseignement-apprentissage
Les contrôleurs sont interchangeable de part leur situation d'extériorité	Il y a implication de l'évaluation, ce qui suppose que celui-ci élucide sa propre position institutionnelle et sa place dans le système de sa part sa situation d'intériorité
Simple mise en conformité par rapport à la norme	Interrogation sur les valeurs (valeurs morales, esthétiques, philosophiques, politiques, existentielles)
Feed-back négatif (sanction) Le contrôle est souvent destiné à la hiérarchie. Le processus est sanctionnant et clôturant.	Feed-back positifs (évaluation) L'évaluation, en tant que processus, est partagée par le groupe. Elle pose la question de sa divulgation : à qui et à quoi sert-elle, qui en profite ?
Il se limite à la performance	Visé l'activité de l'acteur
Il utilise des dispositifs construits et transparents. C'est une approche mono référentielle, le référent est externe et posé d'emblée.	Les dispositifs (le référent) ne sont pas donnés a priori : il s'agit d'élaborer des systèmes d'interprétation, à partir d'indicateurs, d'analyseurs. C'est une approche multi-référentiel
Aspatial, universel. La conception du processus est antérieure à celui-ci, il y a atemporalité.	Ici et maintenant (hic et nunc), local, contextualisée. Elle est simultanée au processus, consubstantielle à celui-ci.
Ponctuel. Il apporte une appréciation conclusive qui annule toute émergence d'un dynamisme potentiel.	S'inscrit à la durée. Le processus accompagne l'action, il a une visée prospective
Quantitatif	Qualitatif
Approche expérimentale	Approche clinique
Faute	Erreur
Rigide	Souplesse, adaptation, négociation

Source : L. TALBOT, 2009, « l'évaluation formative : comment évaluer pour remédier, aux difficultés d'apprentissage », Armand colin, paris, page 48-49

L'évaluation n'est un contrôle car le référent est consubstantiel à l'évaluation tandis qu'il est extérieur et antérieur au contrôle ;

- **L'évaluation n'est pas jugement** dont le but pédagogique ou didactique n'est pas établi.

1.3. Les types d'évaluation

Il existe plusieurs formes d'évaluation : ⁴

- **L'évaluation certificative :**

L'évaluation peut être certificative, notamment à l'issue d'un examen qui conditionne la fin d'une formation ou le passage dans une classe supérieure à l'intérieure d'un cursus donné. Cette évaluation est censée attester alors de compétences atteintes, elle certifie un niveau par rapport à une norme plus ou moins explicite qui reflète la formation suivie.

- **L'évaluation critirée :**

Elle caractérise les performances de l'apprenant par référence à des objectifs précis d'enseignement en nombre limité.

- **L'évaluation continue :**

ce système d'évaluation s'attache à rassembler, pour une période donnée, toutes les appréciations et notations pour synthétiser par une note ou une appréhension globale.

- **L'évaluation formative :**

« est un processus d'évaluation continue ayant pour objet d'assurer la progression de chaque individu dans une démarche d'apprentissage avec l'intention de modifier la situation d'apprentissage ou le rythme de progression, pour apporter (s'il y a lieu) des améliorations ou des correctifs appropriés » (scallon, 1988).

On peut souligner d'ores et déjà trois éléments fondamentaux de l'évaluation formative :

- Son caractère continu (elle fait partie du processus d'enseignement et d'apprentissage) ;
- Son objectif est d'assurer la progression de chaque individu ;
- Il convient d'apporter des améliorations ou des correctifs après cette évaluation.

- **L'évaluation normative :**

ce type d'évaluation se fait par référence à une norme (référent) construite le plus souvent à partir des performances d'un échantillon statistique des individus. il s'agit de situer l'individu par rapport à cette norme. L'individu est ainsi classé à partir de ses résultats par comparaison

⁴. TABLOT L. (2009), op cit, Armand colin, Paris, P86

aux résultats des autres individus. cette approche aboutit à la mise en évidence des différences individuelles.

▪ **l'auto-évaluation :**

L'auto-évaluation a d'abord été définie comme un dialogue de soi à soi (Nunziati, 1990).

Pour Linda ALLAL (1993), il s'agit d'une réflexion métacognitive, qui enclenche des autorégulations : qu'est-ce je sais, qu'est-ce que je sais faire ? Comment je m'y prends ? Qu'est-ce que je peux modifier ?

▪ **l'évaluation sommative :**

Pour M. Scriven (1967), « l'évaluation sommative est comme l'évaluation finale et externe, elle consiste dans une appréciation d'ensemble des changements survenus dans une action de formation pour le bénéfice de l'équipe décisionnelle extérieure à l'opération et qui doit se prononcer sur elle ».

C. Hadji (1997) montre quelle a pour fonction de vérifier que les connaissances visées par la formation ont été construites.

▪ **l'évaluation diagnostique :**

Se situe au début de l'apprentissage scolaire, elle intervient avant le cursus. Elle permet à la personne ressource de situer l'apprenant dans le champ disciplinaire pour faire un état de ses connaissances ou de ses conceptions, de repérer et d'identifier les difficultés rencontrées par lui afin d'y apporter des réponses pédagogiques adaptées, elle offre une vision globale et claire sur la réalité de la classe (besoins des apprenants, lacunes, potentialités, ...)⁵

1.4. Les outils d'évaluation

L'évaluation des apprenants s'est, pendant longtemps, fait selon les outils d'évaluation suivants:⁶

Les questions fermées

On distingue :

- les questions à choix multiples (qcm) : de type : vrai/faux, trouver une seule réponse, trouver toutes les bonnes réponses.

⁵ http://www.danielhuilier.fr/Enseignement/IUFM/Documents_Pedagogiques/Livre_Courtillot-ESP3-T/ESP_Courtillot_PartieI_ChapIII.PDF

⁶ Mr Menadi H. et Mr Mohellebi M : « *évaluation formative et modélisation de l'apprenant dans un MOOC* » mémoire de master soutenue 2016 à l'université Mouloud Mammeri

- les questions de type d'association ou appariement : qui proposent à l'apprenant deux listes de choix où il devra faire correspondre ou associer des éléments de la première liste avec les éléments de la deuxième liste.
- questions de types réarrangement : qui proposent à l'apprenant de mettre dans un certain ordre une liste d'éléments qui font partie de l'énoncé.

Celui-ci contient des propositions dans un ordre quelconque. L'apprenant doit alors « réarranger » dans le bon ordre.

Les questions semi-ouvertes

Ce type de questions ne permet pas à l'apprenant de s'exprimer avec son propre langage, mais sa réponse peut être sous différentes façons et pour laquelle nous proposons des indices d'orientation

Parmi les questions semi-ouvertes, on distingue les questions à choix multiple QCM avec un champ libre pour répondre librement, les questions composées, qui est un type de QCM où l'apprenant est amené à ordonner les réponses pour avoir la solution de l'exercice, les questions à réponse courte qui se rapprochent des textes à trou.

Les questions ouvertes :

Dans ce cas l'apprenant peut répondre librement aux questions, en utilisant son propre langage. La mise en œuvre et la correction de ce type de question doit respecter certaines règles ou procédures pour les élaborées.

Ces trois types de questions (fermées, semi-ouvertes, ouvertes) on les retrouve dans l'approche par objectif. Dans les questions ouvertes on trouve également des situations problème qui est utilisée dans l'approche par compétence.

1.5. Les étapes d'évaluation

L'ensemble du processus d'évaluation reste le même, que l'on se propose d'évaluer différents systèmes ou un seul. La question essentielle est de savoir si l'évaluation correspond aux besoins de l'utilisateur.

Dans la pratique, cette exigence peut ne pas être écrite noir sur blanc avant le début de l'évaluation; il faudra alors dans certains cas repenser l'évaluation en cours de route (notamment dans le cas où aucun système sur le marché ne remplit tous les critères recherchés ou si le système propose des fonctionnalités dont la personne chargée de l'évaluation n'avait pas conscience). Toutefois, il faudra toujours avoir une idée des critères recherchés pour un système donné avant le début de l'évaluation, et partant, il faudra trouver des moyens de déterminer si un système candidat les remplit. Les critères généraux appliqués au système sont décomposés en critères secondaires portant sur chacune des caractéristiques de celui-ci. Pour chacune

d'elles, on définit une mesure ainsi qu'une méthode pour obtenir cette mesure. Chaque critère est alors mesuré et les résultats sont comparés aux critères généraux pour voir comment le système les remplit.⁷

1. Pourquoi faire une évaluation?

- Quel est le but de l'évaluation? Toutes les personnes impliquées ont-elles la même compréhension du but de l'évaluation?
- Que va-t-on évaluer exactement? Un système dans son entier ou un module de celui-ci? Un système pris isolément ou un système pris dans un contexte spécifique? Quelles sont les limites du système?

2. Elaborer un modèle des tâches

- Identifier les rôles et les agents pertinents.
- Comment le système va t-il être utilisé?
- Par qui? Pour quelle utilisation? Qui sont les utilisateurs?

3. Définir des caractéristiques de haute qualité

- Quelles caractéristiques du système doivent être évaluées ? Ont-elles toutes la même importance?

4. Spécifier des critères détaillés pour le système évalué sur la base des étapes 2 et 3

- Pour chaque critère identifié, peut-on trouver un moyen valable et cohérent de mesurer les performances du système en fonction de ces critères ? Dans le cas contraire, ces derniers devront être décomposés en critères secondaires mesurables de manière à les rendre valides. Ce processus doit être répété jusqu'à ce que ce que les critères soient mesurables.

5. Définir les mesures à appliquer au système pour les critères déterminés sous le point 4.

- Tant la mesure que la méthode pour obtenir cette mesure doivent être définies pour chaque critère.
- Pour chaque critère mesurable, que va t-on considérer comme un bon résultat, comme un résultat satisfaisant, comme un résultat insatisfaisant, en fonction du modèle des tâches (2)? Où se situe le seuil d'acceptabilité ?
- Habituellement, un critère est décomposé en plusieurs critères secondaires. Comment les valeurs des différents critères secondaires se combinent-elles à la valeur définie pour le critère de référence afin de refléter leur importance relative (là encore en fonction du modèle des tâches)?

⁷ <https://www.issco.unige.ch/en/research/projects/osil/sept-etapes.html>.

6. Préparer l'exécution de l'évaluation

- Développer le matériel de test qui permettra d'évaluer le système.
- Qui sera effectivement chargé de procéder aux différentes mesures ? Quand? Dans quelles circonstances ? Sous quelle forme le résultat final sera t-il présenté?

7. Exécuter l'évaluation

- Procéder aux mesures.
- Comparer les résultats à l'échelle des degrés de satisfaction préalablement déterminée.
- Résumer les résultats dans un rapport d'évaluation.

Section 02 : le tableau de bord prospectif comme outil de contrôle de gestion

Dans cette section, nous présenterons l'origine du tableau de bord dans une première phase, nous présenterons les différentes définitions dans une deuxième phase.

2.1. L'origine du tableau de bord prospectif

Les origines du tableau de bord prospectif remontent à 1990⁸, les années où le "Nolan Norton Institute", a parrainé une étude de douze mois, réalisé dans plusieurs entreprises, sur le thème suivant « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur ». L'idée de cette étude était venue d'un constat : les systèmes de mesure de la performance, essentiellement fondés sur des indicateurs financiers, ne sont plus adaptés à l'entreprise moderne. Les participants étaient convaincus que ces systèmes défavorisent la capacité des entreprises à créer une valeur économique à long terme, David NORTON, PDG de Nolan Norton Institute, a dirigé l'étude, conseillé par Robert KAPLAN professeur de leadership à la Harvard Business School.

D'après Kaplan R. et Northon D. la première moitié de l'étude d'autres pistes étaient présentées notamment des mesures de la satisfaction des actionnaires, de la productivité et de la qualité, ainsi que de nouvelles formules de rémunération, mais les participants sont rapidement revenus au système de mesure pluridimensionnel, qui leur semblait plus apte à répondre à leurs besoins.

En effet, Schneiderman vice-président chez Analog Devices décrivait une méthode de suivi de la progression des projets d'amélioration continue, il présentait également un nouveau tableau de bord qui intégrait des indicateurs financiers, des indicateurs sur les délais de livraison, la qualité et la durée des cycles de production, la rapidité de développement des nouveaux produits en exposant les résultats de ce système de mesure.

Le groupe, au fil de les discussions, a peu à peu élargi ce système pour en arriver à ce qu'ils ont nommé TBP, bâti autour de quatre axes. Le nom du système a été choisi précisément pour refléter l'équilibre recherché entre les objectifs à court terme et à long terme, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les indicateurs à postériori et les indicateurs avancés, et enfin entre la performance externe et interne.

Enfin, la littérature académique existante confirme l'introduction du TBP dans beaucoup d'organisations et dans divers secteurs à l'exemple des organisations à but non lucratif, et des PME. Aussi, le système du TBP a beaucoup évolué pour passer d'un simple système de mesure à un vrai système de management, comme le constatent ces concepteurs «

⁸ KAPLAN.R & NORTON.D, (2002), « *Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès* », éd d'Organisation, Paris, P : 07

le TBP, qui était au départ un outil de mesure, est devenu peu à peu un outil de management essentiel ». Cette évolution constatée à chaque fois a fait objet de plusieurs contributions marquant ce développement et cela à travers les écrits de Norton et Kaplan.

2.2. Définitions du tableau de bord prospectif

Le TBP, appelé aussi le tableau de bord équilibré⁹ ou (BSC), exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie (KAPLAN. R ET NARTON. D, 1996). Le TBP ne s'intéresse pas seulement à la réalisation des objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre pour réaliser ses objectifs financiers. Il évalue la performance de l'organisation sur les quatre principaux axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Selon KAPLAN R. et NORTON. D ; « Le BSC est un nouveau cadre qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance future... La BSC décline la mission et la stratégie en objectifs, ceux-là s'inscrivent sur quatre axes : l'axe financier, celui des performances vis-à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel »¹⁰.

« Le TB équilibré est un outil mis à la disposition des dirigeants. Il leur permet d'évaluer la performance de l'entreprise considérée comme un tout. Ce sont les niveaux supérieurs qui définissent les indicateurs. Ceux-ci sont ensuite déclinés aux niveaux inférieurs selon une démarche (top down). »¹¹

D'après KAPLAN R. et NORTON. D, le TBP met en évidence les déterminants et l'amélioration de la performance financière et concurrentielle à long terme. Les indicateurs du TBP permettent aux entreprises de :¹²

- clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;
- communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
- planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique

⁹ M. D. Luciani, D. Hirsch, N. Kacher, M. Polossat, (2013), « *le grand livre du contrôle de gestion*, p 312

¹⁰ KAPLAN R. NORTON. D, *Op Cit*, P. 31

¹¹ HORNGREN. C, BHIMANI. A, DATAR, FOSTER. G,(2006), « *contrôle de gestion et gestion budgétaire* », édition PEARSON, Paris, P 81

¹² Idem, P 22

Pour Michel GERVAIS¹³, pour mettre en œuvre la stratégie, les dirigeants se heurtent souvent à trois difficultés :

- les objectifs stratégiques sont insuffisamment traduits en objectifs opérationnels. la communication de la stratégie se limite à un discours d'intentions, sans que la contribution de chacun ne soit précisée ;
- les ressources ne sont pas toujours allouées en fonction des objectifs stratégiques. la réflexion stratégique est menée par les hauts dirigeants ; elle donne lieu à un plan qui n'est toujours pas diffusé à l'ensemble des responsables. l'allocation de ressources est réalisée lors de la procédure budgétaire ; elle est pilotée par la direction financière, généralement sans référence aux objectifs stratégiques ;
- les dirigeants sont incités à se préoccuper du court terme au détriment de la stratégie (prime budgétaire, etc.).

2.3. Les caractéristiques d'un tableau de bord

Plusieurs auteurs ont jugé nécessaire que le tableau de bord doit respecter un ensemble de caractéristique.

Selon BOUQUIN.H, le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion « a géométrie variable », il répond a des besoins d'informations de contrôle et d'anticipation .Cependant, il peut recouvrir des formes différentes. C'est pour cette raison qu'on a identifié les axes d'analyses suivants :¹⁴

- 1. le degré de réactivité** : cela détermine la mesure dans laquelle les instruments utilisés favorisent une action rapide sur les événements de la part des managers : délai clients, rotation des stocks, absentéisme,...etc.
- 2. le degré de décentralisation** : cet axe d'investigation du tableau de bord indique que les niveaux hiérarchiques et des responsabilités utilisant au sein de l'entreprise (la direction, responsables fonctionnels,... etc.), et auxquels les instruments sont implantés. l'intérêt apparait des lors que le tableau de bord est conçu pour chaque niveau hiérarchique de façon à les impliquer davantage dans les différentes décisions stratégiques ou opérationnelles.
- 3. le champ d'application** : en fait, le tableau de bord, selon la personne qui le conçoit, peut avoir un champ d'application plus au moins large. Il répond également aux exigences de la hiérarchie et du niveau de responsabilité du concepteur. toutefois, il dépend grandement de la nature des objets couverts qui peuvent avoir un caractère financier. souvent, ces objets

¹³ GERVAIS M, (2005) « *contrôle de gestion* », 8ème édition, édition ECONOMICA, P.620

¹⁴ GERMAIN. C. (2002) : « *tableau de bord* »,éd e-thèque , Paris, P.05-06.

s'étendent à d'autres éléments qui peuvent concerner la production, le commercial, les actifs immatériels,...etc.

4. la nature des données : pour représenter la performance, le tableau de bord fournit des données de plusieurs natures. les indicateurs de performance peuvent être comptables et financiers, physiques, des indicateurs quantitatifs non financiers ou des indicateurs qualitatifs.

Selon Maisonneuve .J.H et Morin .J-Y un bon tableau de bord respecte un certain nombre de qualités ¹⁵

1. La couverture : Sans prétendre à l'exhaustivité, le tableau de bord doit comprendre idéalement des indicateurs qui correspondent à tous les aspects essentiels du fonctionnement et des performances de l'entité :

- **les résultats commerciaux :** à titre d'exemple : nombre et type de rendez-vous ; nombre de nouveaux clients ; nombre et qualité des clients rencontrés ; nombre et qualité des ouvertures de comptes ; taux d'équipement ; soldes moyens...etc.
- **les résultats financiers :** comme exemple : les encours en ressources, en emplois, montant des comptes « irréguliers »...etc.
- **la disponibilité commerciale :** comme exemple le nombre de client par portefeuille et temps moyen pris pour la gestion d'un client-type par portefeuille,...etc.
- **le management de l'entreprise :** à titre d'exemple : nombre de journées-formations ; taux d'évolution des compétences à partir du référentiel de compétences, s'il existe ... et d'autres indicateurs en rapport avec la gestion de l'agence (sécurité, risques, ...) et son développement (parts de marché, taux de pénétration, taux d'équipement, pourcentage des nouveaux comptes,...etc.).

2. La maniabilité : un tableau de bord ne doit pas comprendre trop d'indicateurs (inférieur ou égal à 10). Le principal obstacle est en effet la multiplication des ratios.

3. Simplicité : le tableau de bord doit rester simple dans sa consultation. Pour que les problèmes soient suivis, les indicateurs doivent être choisis. On peut avoir intérêt, pour cela, à partir des besoins des utilisateurs, à vérifier que l'on couvre bien tous les aspects prioritaires de l'activité de l'entité.

4. La cohérence et continuité : les indicateurs doivent pouvoir évoluer dans le temps, et les informations permettant de les renseigner doivent émaner de sources fiables et périodiquement alimentées.

¹⁵ Maisonneuve. J-H et Morin. J-Y, (2011), « *Management de l'agence bancaire* », éd REVUE BANQUE, Paris, P 101-102

Section 03 : les perspectives du tableau de bord prospectif

Les dirigeants d'une entreprise ont besoin d'autres données que celles financières comme la fiabilité de la clientèle, la qualité du service, la valeur des processus de fabrication ou de commercialisation et la motivation ou l'état d'esprit du personnel. Cette dimension multilatérale du tableau de bord est théorisée par Kaplan et Norton dans le concept de Balanced Scorecard ou tableau de bord équilibré ou prospectif qui est représenté avec quatre axes ou indicateurs que nous détaillons.¹⁶

3.1. Les axes du tableau de bord

Nous allons à présent voir le contenu de chacun des quatre axes à savoir les indicateurs de ces axes :

➤ axe financier

Cet axe permet de répondre à la question suivante : « *que faut-il apporter aux actionnaires ?* ». ¹⁷

L'axe financier est le fil conducteur des objectifs et des indicateurs des autres axes du TBP. Il s'appuie toujours sur des indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. Ces indicateurs portent en général sur la rentabilité et la croissance du chiffre d'affaires, le retour sur les capitaux investis¹⁸.

Ils peuvent varier très sensiblement à chaque stade du cycle de vie d'une unité. Des stratégies différentes peuvent être suivies qui vont d'une croissance agressive de la part de marché au maintien de l'activité et à la gestion du déclin. Pour simplifier nous nous limitons à trois phases¹⁹ :

- en phase de croissance de l'activité, les besoins de financement pour assurer le développement des produits et processus et la mise en place des activités de marketing et vente sont très importants et les objectifs s'expriment souvent en objectif de croissance de chiffre d'affaires grâce à la conquête de nouveaux marchés, de nouveaux clients et l'offre de nouveaux produits et services.
- en phase de maintien, où l'essentiel des investissements a déjà été réalisé, et où le volume des ventes est très important, les objectifs financiers sont tout à fait classiques

¹⁶ Robert KAPLAN, David NORTHAN, (2009), « *Les tableau de bord prospectif* », édition Eyrolles, P61.

¹⁷ M. D. Luciani, D. Hirsch, N. Kacher, M. Polossat, *Op. Cit*, P 313.

¹⁸ KAPLAN.R & NORTON.D: (1998), *Op.cit*. P .38.

¹⁹ Idem, P 38.

à savoir des objectifs de rentabilité comptable des capitaux investis, résultat d'exploitation, marge brute d'exploitation ou autres mesures de la valeur pour l'actionnaire.

- en phase de maturité, les objectifs financiers classiques de rentabilité sur le capital engagé sont remplacés par des objectifs en termes de récupération de flux de trésorerie. il s'agit de maximiser la trésorerie en vue de récupérer les investissements consentis dans le passé.

Les objectifs financiers représentent l'objectif à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire assuré les rendements élevés, fondé sur le capital investi. Delà, la création d'un TBP doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et la stratégie de l'entreprise. Pour ces concepteurs l'axe financier constitue « le fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP »²⁰.

Autrement dit, l'axe financier du TBP est le fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des trois autres axes. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relation de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. le tableau de bord prospectif doit « raconter » la stratégie, en exposant d'abord les objectifs financiers à long terme puis en les reliant à la série d'initiatives à déployer en relation avec les résultats financiers, les clients, les processus internes, les salaires et les systèmes afin de parvenir à la performance économique à long terme visée.

➤ **axe client**

Cet axe permet de répondre à la question suivante «*Qu'attendent de nous nos clients ? Comment satisfaire nos clients ?* »²¹

La satisfaction des clients constitue un élément important pour toute entreprise, quelque soit son secteur d'appartenance. L'axe client permet d'identifier les segments de marché sur lesquels les entreprises souhaitent se positionner, ainsi que les indicateurs spécifiques à la performance réalisée. Ces indicateurs contiennent d'une part, des indicateurs de résultat, ils concernent la satisfaction et la fidélité des clients, la part de marché sur les segments ciblés.

D'autre part, cette perspective doit comporter des indicateurs de suivi, déterminants la fidélité et la satisfaction des clients ayant fait l'objet des premiers indicateurs de résultat. « Les indicateurs client permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur »²².

²⁰ Kaplan R. et Norton D. (1998) *Op.cit.*, P61.

²¹ Luciani M. D., Hirsch D, Kacher N., Polossat M., *Op. Cit*, P 313.

²² Idem. P 38.

Chapitre II : Evaluation du tableau de bord

Selon David Autissier (2007), l'axe client évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client. Cet axe mesure également l'évaluation de la demande des clients et le comportement d'achat de ces derniers.

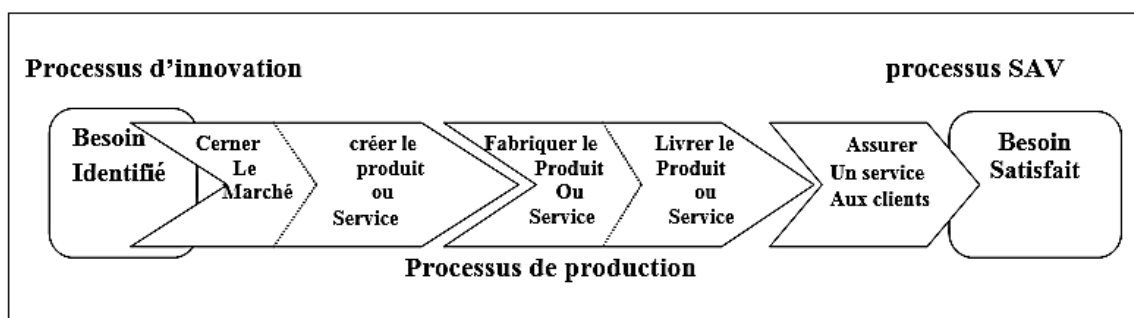
➤ l'axe processus internes

Cet axe permet de répondre à la question «*Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, quels processus internes devons-nous maîtriser ?*»²³

Selon Kaplan. R et Northon D. (2002)²⁴, Les dirigeants s'appuient sur cette perspective pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent d'une part, d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés et d'autre part, d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Le TBP met en lumière des indicateurs spécifiques aux processus existants ainsi qu'aux nouveaux qu'il faut maîtriser en vue d'atteindre les objectifs financiers et ceux des clients.

Le tableau de bord prospectif prend en compte l'ensemble des processus de l'innovation de production, jusqu'au service après-vente. Même si améliorer la qualité et réduire les coûts de production restent des objectifs de premier plan, chaque entreprise a sa propre chaîne de processus internes qui lui permet de répondre aux clients et de dégager un bénéfice.

Figure n° 04 : L'axe processus interne : modèle générique de création de valeur



Source : Kaplan & Norton, 1998, « *Le Tableau de Bord Prospectif* », éd. Organisation, Paris, P 111

Suite à cette chaîne, l'axe des processus internes est subdivisé en trois branches qui sont :

- **processus d'innovation** : l'innovation est un processus essentiel, dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité sont parfois plus importants que la production. cette importance de l'innovation par rapport à la production est particulièrement notable dans les entreprises ayant de longs cycles de création et de développement. de ce fait, les

²³ Luciani M. D., Hirsch D, Kacher N., Polossat M., *Op. Cit*, P313.

²⁴ KAPLAN.R & NORTON.D (2002), *Op.cit*. P. 39

entreprises identifient les besoins nouveaux ou latents des clients, puis créent les produits ou services qui y répondent. toutefois, dans la chaîne des processus d'une entreprise, la R&D est parfois considérée comme un processus logistique et non comme un élément capital de la performance financière. or, à présent l'intégration de l'innovation dans la démarche permet à l'entreprise de promouvoir les activités de r & d qui créent de nouveaux produits/services et de nouveaux marchés.

- **processus de production** : ce processus permettant de fabriquer et de fournir aux clients les produits ou services existants conserve toute son importance. aussi, « il a pour but de fournir, de manière régulière et ponctuelle, des produits et services existants à une clientèle connue »²⁵. les entreprises doivent identifier les paramètres de coûts, de qualité, de délais et de performance qui leur permettront d'offrir des produits et des services plus attractifs à leur clients ciblés. ces paramètres constituent le progrès mené par le TBP par rapport aux systèmes de mesure traditionnels non adaptables à l'environnement actuel, ou les cycles de vie des produits ne cessent de diminuer.
- **service après-vente** : fourniture des services et de l'assistance au client après la vente ou la livraison d'un produit. Toutefois, certaines entreprises adoptent des stratégies expressément axées sur l'excellence du SAV notamment en matière de programme de formation pour le personnel de l'entreprise cliente et de prestations de dépannage sur site. L'intégration de ce processus dans le TBP permet aux entreprises de définir les caractéristiques des services à offrir aux clients après l'acte d'achat.

➤ **Axe d'apprentissage et organisationnel**

Le dernier axe du tableau de bord prospectif, apporte des éléments de réponse à la question : « *Comment notre personnel doit-il apprendre et accroître ses compétences, pour répondre à ces exigences ? Comment satisfaire nos employés ?* ».²⁶

D'après Kaplan R. et Northon D (1998)²⁷, Les précédents axes définissent les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance par contre l'axe apprentissage organisationnel représente les moyens en l'occurrence le capital humain et le système d'information mis à dispositions pour atteindre les objectifs et performances des trois axes précédents.

En effet, la réalisation des objectifs retenus sur les axes financiers, clients et processus internes, du TBP est subordonnée à la performance de l'entreprise dans le domaine

²⁵ KAPLAN.R & NORTON.D (1998) *Op. Cit.* P 118

²⁶ Luciani M. D. Hirsch D. Kacher N, Polossat M., *Op. Cit.* P 313.

²⁷ Idem. P 137

d'apprentissage organisationnel. C'est-à-dire la capacité de l'entreprise à innover et à développer des supports comme les compétences des ressources humaines et la performance des systèmes d'information. Si les trois axes précédents identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance, ceux de l'axe apprentissage organisationnel constituent les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre les objectifs des trois autres axes.

Pour cela, Kaplan et Norton qualifient cet axe de l'axe des actifs immatériels. Cependant, les entreprises ont bien avancés dans le développement des mesures spécifiques des trois premiers axes du TBP. Mais en ce qui concerne l'apprentissage organisationnel, elles enregistrent un déficit. Pour cela, les auteurs s'appuient sur leur expérience acquise en matière de construction de TBP pour les entreprises appartenant à divers secteurs d'activité, et proposent deux composantes essentielles dans l'évaluation de l'actif intellectuel: le premier concerne le potentiel des salariés et le second s'intéresse aux déterminants spécifiques de la performance sur l'axe apprentissage organisationnel.

3.2. La chaîne de causalité liant les 4 perspectives

M. Porter décrit les fondements de la stratégie comme étant les activités dans lesquelles l'organisation choisit d'exceller. Delà, la stratégie implique le mouvement d'une entreprise de sa position actuelle à une position future souhaitable mais incertaine. Dans ce cadre que les concepteurs du TBP considèrent la stratégie comme un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Donc, « le TBP permet de décrire ces hypothèses comme un ensemble de relations de cause à effet qui sont explicites et vérifiables ²⁸ ». Dans cette logique, le TBP doit nécessairement mettre en évidence les relations de cause à effet à travers les quatre axes. Chaque indicateur retenu pour un axe donné doit constituer un élément de la chaîne de relations de cause à effet de sorte que le système global reflète la stratégie de l'entreprise facilitant, ainsi sa formulation, son déploiement dans le temps et sa communication à tous les acteurs de l'entreprise.

En plus, pour Norton et Kaplan²⁹ un bon TBP doit comporter des mesures de résultats et des déterminants de la performance. Les seconds indiquent comment obtenir les premiers. Le TBP doit associer des indicateurs a posteriori (mesures de résultats) et des indicateurs avancés (déterminants de la performance) pour pouvoir à tout moment valider la pertinence de la stratégie et de sa bonne mise en œuvre. Autrement dit, le TBP doit clarifier les hypothèses

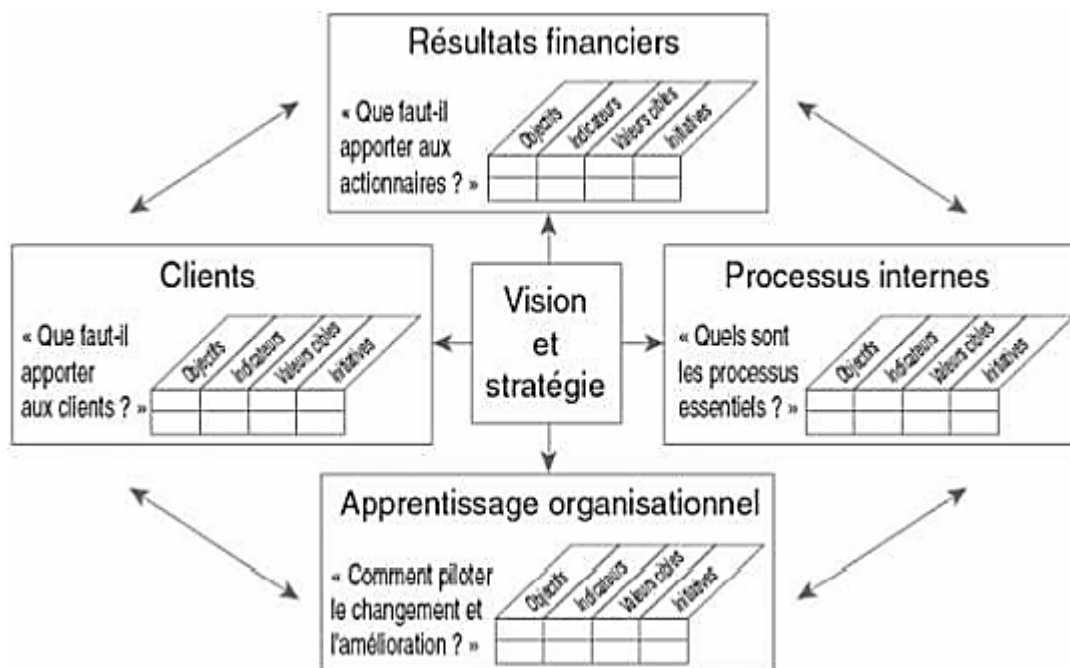
²⁸ Kaplan R. & Norton D. (2007) « *Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif*, éd. Eyrolles P 82

²⁹ Kaplan R. & Norton D. (1998) *Op Cit.* P 44

qui sous-tendent les relations de cause à effet entre la mesure des résultats et les déterminants de la performance

Les axes du TBP sont architecturés comme le montre la figure N° 06 ci-dessous :

Figure N° 05 : L'architecture du TBP autour de quatre axes



Source : KAPLAN.R & NORTON.D, « *Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès* », éd d'Organisation, Paris, 2002, P. 21.

3.3. Limites du tableau de bord

Malgré que l'utilisation des TB soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises :³⁰

- il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- l'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- la périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- la conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;

³⁰ ALAZARD. C & SEPARI. S, *OP, Cit*, 4 e édition, P 665.

Chapitre II : Evaluation du tableau de bord

- les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;
- les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale ;
- les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Au total, on peut résumer les défauts du tableau de bord utilisé jusqu'aux années 80 en quatre points :

- pas assez adapté aux spécificités de chaque service ;
- pas assez relié aux actions de pilotage, dans une approche transversale ;
- élaboré de manière séquentielle, avec retard ;
- ponctuel, dans une optique de contrôle

Section 04 : Les indicateurs du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de pilotage, présentant un ensemble d'indicateurs, qui permet à un ou plusieurs responsables d'être informés d'un coup d'œil, d'une situation donnée. Et faire la synthèse de toutes les données d'un cycle d'activité. Afin de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de conduire ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs

Un indicateur est une mesure qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. Cette donnée quantitative permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action.

4.1. Les indicateurs clés de l'axe financier

Fabienne Guerra (2007), les indicateurs de l'axe financier doivent permettre de suivre la rentabilité, la croissance et la valeur créée pour l'actionnaire.

La survie de l'entreprise se mesure en termes de cash flow ou autofinancement de l'entreprise, son succès en termes de chiffre d'affaires mensuel ou semestriel et de résultat d'exploitation. Les mesures financières de la performance ont donc pour but d'examiner si les objectifs de revenus, de coûts, de bénéfice ou de rendement du capital investi ont été atteints étant donné la stratégie retenue et la manière dont les gestionnaires l'ont déclinée au travers de l'organisation.

Donc on retrouve les indicateurs financiers suivant :

1. retour sur investissement : taux de rendement, c'est à dire le montant gagné ou perdu par rapport à la somme initialement investie.

D'une manière générale, cet indicateur rapporte le résultat dégagé aux capitaux investis :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux investis}}$$

Ce ratio permet donc :

- d'assurer que les capitaux investis génèrent une rentabilité suffisante ;
- s'assurer que les gestionnaires essaient de minimiser l'utilisation de capitaux par une politique prudente

2. valeur ajoutée économique : définie comme la différence entre la valeur finale de la production et la valeur des biens qui ont été consommés.

3. chiffre d'affaires : est la somme des ventes de biens et de prestations de services de la dite entreprise sur un exercice comptable donné.

Chapitre II : Evaluation du tableau de bord

4. gestion des actifs : c'est une activité qui consiste à gérer les capitaux (détenus en propre ou confier par un investisseur tiers) dans le respect des contraintes réglementaires et contractuelles.

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Valeur comptable net}}$$

5. la rentabilité financière ou rendement des capitaux propres (R.C.P.)

La rentabilité financière correspond au produit de deux taux : le taux de profit et la rotation des capitaux propres.

$$(\text{R. C. P}) = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

R.C.P = taux de profit x rotations capitaux propres

$$\text{Taux de profit} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

$$\text{Rotation des capitaux propres} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Capitaux propres}}$$

Notons que le taux de profit mesure la profitabilité de l'entreprise. La rotation des fonds propres nous indique l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise les capitaux mis à sa disposition par les actionnaires. Si la valeur de cette rotation est faible, elle peut révéler un manque de capitaux propre ou être signe d'une sous-activité (le chiffre d'affaires est alors trop faible pour le montant des capitaux qui ont été investis). Par contre, une valeur élevée de la rotation des fonds propres peut indiquer une sous-capitalisation ou une suractivité qui se manifeste par un volume d'affaires trop important par rapport aux capitaux propres investis ou par un recours trop intensif à l'endettement

6. le rendement des capitaux investis par les actionnaires (R.O.I)

Le rendement des capitaux investis, dans l'entreprise, par ces propriétaires, peut se calculer par le rapport suivant :

$$\text{Roi} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Valeur comptables des actions}}$$

Chapitre II : Evaluation du tableau de bord

Si l'on s'intéresse au rendement court terme pour l'actionnaire, le revenu net par action peut être défini comme le dividende net par action (capital/nombre d'action). si par contre, l'attention est portée sur le long terme, le revenu net peut être assimilé au résultat net de l'exercice ; il sera rapporté alors au total des capitaux propres.

7. valeur actionnariale : dite aussi la capitalisation boursière qui est la valeur de marché de l'ensemble des actions en circulation d'une société par action.³¹

Cette valeur peut se mesurer comme suit :

Valeur actionnariale = Résultats d'exploitation (après impôt) – cout de financement de l'actif

Cette formule rapproche ainsi le cash flow du coût du capital investi pour le générer et valorise la différence dégagée qui traduit la vraie richesse créée pour l'actionnaire. Si l'indicateur est positif, il représente la création de valeur dégagée par l'entreprise après rémunération des tiers (créanciers, banquiers et actionnaires). Par contre, s'il est négatif, l'entreprise enregistrera une baisse de valeur pour ses actionnaires.

4.2. Les indicateurs clés de l'axe client

Les indicateurs de l'axe client sont les suivants :

1. la part de marché : c'est le pourcentage de ses ventes sur ce marché par rapport au total des ventes de ce produit faites par ses concurrents et elle-même.

Mesurer la part de marché est relativement facile une fois que le groupe de clients ou le segment de marché est identifié. Les associations professionnelles, les statistiques officielles, etc. publient régulièrement des estimations sur la taille du marché totale.

2. fidélisation de la clientèle : c'est un attachement, une constante de la relation dans le temps. le client souscrit au produit et service par l'instauration d'une confiance souvent clairement exprimée car il devient prescripteur en recommandant à son entourage, cette entreprise. il peut de calculer comme suit :

$$\frac{\text{Nombre de nouveau clients} - \text{nombre de client comptabilisé en fin de période}}{\text{Nombre de clients en début de période}}$$

3. prospection de nouveaux clients : est un processus commercial consistant, pour une entreprise, à chercher des clients potentiels (appelé des prospects) afin d'en faire des clients réels. c'est une étape stratégique dans le processus de développement d'une société cherchant à accroître son marché.

³¹ KAPLAN R, NORTHAN D, *op. Cit*, P 61- 65.

L'acquisition de nouveaux clients peut être mesurée par le nombre de clients gagnés ou par le total du chiffre d'affaire réalisé avec de nouveaux clients sur ces segments.

4. satisfaction clients par le résultat d'enquête et de questionnaire : est un outil précieux pour prévoir aux préférences et besoins des clients, bien que la relation entre la satisfaction et la fidélisation soit loin d'être une relation linéaire.

Pour conserver ses clients et en acquérir de nouveaux, l'entreprise doit être capable de répondre à leurs besoins. Des indicateurs spécifiques permettent de mesurer la performance dans ce domaine. On ne saurait trop insister sur l'importance de ces indicateurs. Une étude récente a montré qu'une performance moyenne ne suffit pas à fidéliser la clientèle ni à atteindre des niveaux de rentabilité élevés. Pour qu'ils renouvellent leurs achats, il faut que les clients soient complètement satisfaits des produits ou services qui leur ont été fournis.

5. rentabilité par segment et par client : c'est le découpage du marché en sous ensemble homogène de consommateurs, selon un ou plusieurs critères géographiques, socioéconomiques, psychologique, psychographiques, situationnels.

6. étude des réclamations avec le temps de résolution des problèmes : mis en œuvre de manière méthodique, le processus de traitement des réclamations permet de s'inscrire dans une relation mutuellement bénéfique avec ses clients.³²

4.3. Les indicateurs de l'axe processus interne

Les indicateurs qui découlent de l'axe processus sont :

- 1. la qualité, la réactivité et le coût et lancement de nouveaux produits :** avoir une asymétrie informationnelle au détriment des concurrents ; pour une meilleure qualité, et une meilleure réactivité à moindre coût.
- 2. nombre de nouveaux produits :** variation des nouveaux produits
- 3. efficacité des processus :** les processus mis en place doivent être efficaces pour une meilleure qualité
- 4. efficacité des infrastructures :** efficacité de l'ensemble d'installations et d'équipements;
- 5. investissements en recherche et développement :** innovation et amélioration des produits.³³

4.4. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

Les indicateurs génériques possibles de cet axe:

- 1. le ratio de couverture des postes stratégiques :** Le taux des salariés formés pour la couverture ou compétence stratégique.

³²Kaplan R. & Norton D, (1998) *op. Cit* P80-95.

³³ Idem, P 107- 128

2. **la satisfaction des salariés** : Généralement, les entreprises optent pour le système basé sur l'enquête de satisfaction en vue de mesurer le niveau de satisfaction des salariés. Pour cela, comme le notent Kaplan et Norton³⁴ « il est certain que les salariés qui affichent la note la plus élevée dans les enquêtes de satisfaction étaient généralement ceux dont les clients étaient également les plus satisfaits. Ce qui dénote du lien étroit entre la satisfaction des clients et celle des salariés ».
3. **les capacités des systèmes d'information** : Le développement de cet axe passe par la capacité des systèmes d'information à recueillir, partager et utiliser le savoir pour créer de la valeur et répondre aux besoins de la clientèle. Dans ce sens, la satisfaction des salariés et leurs compétences sont deux paramètres nécessaires mais non suffisants pour atteindre des objectifs ambitieux en matière de clientèle et de processus internes. D'ailleurs pour R. Kaplan et D. Norton « dans un environnement concurrentiel, les salariés doivent disposer en plus d'informations détaillées sur les clients, les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions »³⁵.
4. **la productivité individuelle** : Le rapport en volume entre une production et les ressources mis en œuvre d'un salarié. Cet indicateur se calcule à l'aide du ratio : chiffres d'affaires global / nombre des salariés nécessaires pour obtenir ce même chiffre d'affaires. Parmi les limites de cet indicateur, est de ne pas tenir compte des charges correspondant à la génération du chiffre d'affaires puisque le bénéfice n'augmente pas nécessairement avec l'augmentation du chiffre d'affaires surtout si l'entreprise n'intègre pas les coûts commerciaux supplémentaires occasionnés par l'accroissement du volume d'activité.
5. **le turnover** : Caractérise la rotation, le renouvellement des employés dans une même entreprise par démission, licenciement ou rupture à l'amiable.³⁶

$$\text{Le Turn Over} = \frac{\text{Nombre de départ}}{\text{Effectif}}$$

6. **la fidélisation des salariés** : L'indicateur le mieux conseillé en matière de mesure de la fidélité du personnel, est le taux de rotation du personnel. Celui-ci vise à mesurer la capacité de l'entreprise à fidéliser ses salariés qui détiennent, à mesure que leur ancienneté

³⁴ Kaplan R. & Norton D, (1998), *op. Cit*, P 140

³⁵ Idem P 144

³⁶ R .S.KAPLAN & D.P.NORTON, (2010), « *le tableau de bord prospectif* », Eyrolles éditions d'organisation, P 61-137

augmente, son capital intellectuel, ses valeurs et ses rouages et qui perçoivent les besoins inexprimés des clients.

4.5. Le choix des indicateurs

Pour être exploitables et opérationnels, les indicateurs doivent être³⁷ :

- **significatifs** des objectifs poursuivis. Ils doivent apporter des informations sur tous les aspects importants de l'activité de l'agence ; en d'autres termes, il ne peut y avoir d'indicateurs ne se rapportant pas à un objectif.
- **en nombre limité** : IL suffit en général de quelques indicateurs clefs pour représenter l'ensemble des activités.
- **fiables** : Non soumis à des variations aléatoires.
- **simples à mesurer et à utiliser** : Les informations sont aisément disponibles sous forme brute ou de ratios, en évitant les éléments trop difficiles à calculer et ceux sur lesquels il n'est pas possible d'agir directement. Les graphes permettent à ce sujet une plus grande lisibilité.

³⁷ Maisonneuve. J-H et Morin. J-Y, 2011, : « *Management de l'agence bancaire* », éd REVUE BANQUE, Paris, P102

Conclusion

Le tableau de bord prospectif se présente comme une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre axes d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Selon Kaplan et Norton, une telle articulation permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée » de ses activités.

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

Introduction

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur le contrôle de gestion, L'évaluation et le tableau de bord prospectif dans les trois chapitres précédents, ce quatrième chapitre fera objet d'un cas pratique au niveau de la compagnie Algérienne d'assurance de transport.

Nous allons exposer dans cette partie pratique trois section qui vont porter sur : la présentation de la **CAAT**, et l'importance de la fonction du contrôle de gestion et son rôle dans l'entreprise pour enfin nous permettre de mener a bien notre évaluation et analyse.

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

Section 01 : Présentation générale de la Compagnie algérienne d'assurance de transport

Pour introduire notre travail, nous allons présenter la Compagnie Algérienne d'Assurance et de transport afin d'orienter et de faciliter notre étude sur l'évaluation de son système de contrôle de gestion.

L'organisme d'accueil et de réseau social est une compagnie algérienne des assurances est la direction générale de la **CAAT**, son activité principale est la réalisation des produits d'assurances, elle se situe exactement à **52, Avenue des frères Bouadou Bir Mourad Rais Alger**.

Tel : +213 (0) 23 56 93 24

Fax : +213 (0) 23 56 93 78

+213 (0) 23 56 93 84

1.1. Présentation de la CAAT

La compagnie Algérienne des Assurances **CAAT** est une Entreprise publique économique, Société par action (**EPE/SPA**) au capital de 20.000.0000.00 DA, détenu entièrement par l'état Algérien, actionnaire unique.

La **CAAT** a été créé en avril 1985 pour pratiquer les assurances liées aux transports du fait de la spécialisation des compagnies d'assurance et de l'exercice du monopole de l'état sur l'activité d'assurance en Algérie.

Les réformes économiques engagées vers la fin des années 80 ont permis la levée de la spécialisation et par conséquent la transformation de la **CAAT** en entreprise Publique Economiques, Société par Action, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance.

A partir du 1^{er} juillet 2011, la **CAAT** est devenue, de par la loi, une compagnie d'assurance « dommage toutes branche » suite a la séparation des assurances de personnes des assurances de dommages.

Pour ce faire, les pouvoirs publics ont décidé la création d'une nouvelle entité pour reprendre le portefeuille de contrats d'assurance de personne constitué par la **CAAT**. Ainsi est créée **TALA**, une entreprise publique économique, sous la forme juridique de société par action (**EPE/SPA**) avec un capital de 1.000.000.000 DE DINARS et spécialisée en assurances de personnes.

L'actionnariat de **TALA** est constitué à :

- **55%** par la compagnie Algérienne des assurances **CAAT** ;
- **30%** par le Fond National d'investissement **FNI** ;
- **15%** par la banque extérieure D'Algérie **BNA**.

La CAAT, est l'un des principaux leaders sur le marché Algérien de l'assurance.

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

Après avoir été présenté uniquement, à sa création, le long de la façade maritime, la **CAAT** a réussi à s'implanter sur l'ensemble du territoire à la faveur de la levée de la spécialisation.

La **CAAT** est un acteur incontournable dans sa branche de prédilection (l'assurance Transport) mais , aussi , dans la branche des risques industriels IARD et des risque Engineering (construction) pour lesquels elle a acquis une forte expérience en manière de couverture des patrimoines, des personnels et des diverses responsabilités susceptible d'être mises en jeu.

La **CAAT** affiche, continuellement, un niveau de croissance de sa production équivalent ou supérieur à celui du marché.

Afin de renforcer son rôle d'entreprise citoyenne, la **CAAT** a sollicité et obtenu l'agrément, de par la loi, pour pratiquer les opérations d'assurances lies aux risques agricole et aquacoles.

Ainsi, La **CAAT** met son expérience avérée en gestion des risques industriels au services des secteurs de l'agriculture et de l'aquaculture en mobilisant, ainsi, son savoir-faire en assurance, des réassurances partenaires de premier ordre et sa force de vente grâce a son réseau commercial idéalement géo localisé et son personnel qualifié et bien formé

1.1.1. Historique de la CAAT

Issu d'une restructuration au sein de la **CAAR**, la **CAAT** a été créée le 30 avril 1985, et avait pour mission de gérer, développer et d'exploiter les assurances liés au transport qu'il soit Maritimes, Aérien ou Terrestres.

En octobre 1989, la **CAAT** prend le statut d'entreprise publique Economique .Avec 1 ère de l'autonomie, le 24 /12/1989 l'assemblée des actionnaires habilite la **CAAT** à étendre son activité aux autres branches d'assurance, qui était auparavant du domaine de la **CAAR** (pour les risques industriels) et la **SAA** (pour les risques particuliers).

Du fait de la spécialisation, la **CAAT** a élargi son activité, dès la levée de la spécialisation en 1990, qui lui a permis a maintenir sa position de leader dans la branche transport et engager sa politique dans la diversification des services offerts à sa clientèle, ce ci veut dire (l'accès aux autres branches).

La poursuite du processus de réformes confrontée par la loi 06/04 du 20 février 2006 instaurant la séparation des assurances de dommages, des personne a introduit le changement du statut de la **CAAT** en Compagnie « d'assurances dommages toutes branches » conformément à l'arrêté ministériel du 14 juillet 2011.

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

L'application de cette nouvelle législation a amené la **CAAT** à réagir sur deux axes : la création d'une filiale spécialisée dédiée aux assurances de personnes ; dénommée Taamine Life Algérie « **TALA** » en partenariat avec le Fond National d'investissement (**FNI**) et la Banque Extérieure d'Algérie (**BEA**).

1.1.2. Organigramme de l'organisme d'accueil

Organigramme de la direction générale de la CAAT (voir dans la page 69)

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

1.2. Les activités de la CAAT et ses missions

Après la déspecialisation, la **CAAT** est devenue une Compagnie d'assurance Multi Branches. En effet la classification Nationale du secteur des assurances est répartie en cinq grandes classes nommées branches, (Assurances Dommage, Assurances Agricole, Assurances Transport , Assurance Personnes et Crédit) à noter que l'assurance personnes et crédit est incluse dans une filiale nommée **TALA** life et ce depuis le 1^{er} juillet 2011 ; de même chacune des branches est divisées en plusieurs sous branches : (les sous branches de la branches assurance transport sont :Transport aérien, Maritimes, transport terrestre et transport ferroviaire). Les sous branches de l'assurance Dommages est répartie en deux catégories assurance Automobiles et assurance IARDT à savoir (Assurance Incendie et Risques annexes, Assurance perte d'exploitation, assurance de Responsabilité Civile, Assurance des Risques divers, Assurances Multirisques, Assurances Technique). Concernant la Branche Agricole on y trouve d'autres sous branche tel qu' Assurance de Bétail, Mortalité des Bovins etc....

1.2.1. Les Activités de la CAAT

Les activités de la CAAT sont :

- **production** : réalisation de contrats d'assurance avec les clients ;
- **déclaration** : déclaration de sinistres de la part des clients ;
- **indemnisation** : remboursement des clients victimes de sinistres ;
- **réception de recours** : réception de recours de la part d'une autre compagnie d'assurance, dans le cas où le client de la **CAAT** a été endommagé par leur client ;
- **établissement de recours** : dépôt de recours auprès d'une autre compagnie d'assurance, dans le cas où un des clients de la **CAAT** a endommagé un client de la partie adverse ;
- **réassurance** : lors de l'établissement d'un contrat d'assurance dans le moment est important, la **CAAT** sollicite d'autres compagnies d'assurances (généralement les compagnies étrangères) afin de faire face à un éventuel risque ;
- **les produits financiers** : les titres de placement au sein des autres entreprises notamment celle de production.

1.2.2. Mission de la CAAT

La **CAAT** a pour mission de « soutenir la croissance économique en protégeant les entreprises et les particuliers contre les risques assurables avec la plus grande qualité de service et au meilleur tarif »

Les missions de la direction Générale sont regroupées en trois fonctions : Technique, Administration-finance, Développement.

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

1.2.3. Objectifs de la CAAT

Les objectifs assignés à l'Entreprise consistaient principalement à :

- couvrir efficacement les risques relevant de son champ d'activité ;
- drainer l'épargne pour contribuer au financement de l'économie nationale ;
- générer de l'emploi.

1.2.4. Rôles de la CAAT

L'activité d'assurance a pour rôle essentiel la protection du patrimoine national, et du financement du développement national (la législation impose que les compagnies d'assurances placent leurs réserves dans des placements sûrs). La CAAT joue un rôle très important dans l'économie nationale, vu la dimension des capitaux qu'elle reçoit de ses clients.

Elle contribue au développement de l'économie par son rôle de préservateur du patrimoine national (public et privé), et d'un autre côté elle finance différents projets de développement en faisant fonctionner ses fonds propres et ses comptes en banques, qui viennent des résultats qu'elle marque chaque année financière. De plus la CAAT contribue dans les rentrées du pays en devises et ceci grâce aux actions menées avec les opérateurs économiques étrangers.

Ainsi la CAAT est considéré comme un des facteurs essentiels de promotion de l'économie nationale.

1.2.5. Moyens de la CAAT

La CAAT considère ses ressources humaines comme étant sa principale richesse. Son effectif, composé de cadres et d'agents de maîtrise et d'exécution, dispose de la technicité, du savoir-faire et de l'expérience nécessaire pour répondre aux besoins des assurés et aussi pour le fonctionnement de l'entreprise.

Ceci est le fruit de la politique de formation suivie par la compagnie. Ainsi en plus de la certaine d'agents qui suivent des formations spécialisées en assurances (Brevet Professionnel, Diplôme d'études supérieures en assurances), des séminaires internes en direction du réseau commercial sont organisés par les structures centrales de l'entreprise. De même, des cadres ont participé à de nombreux séminaires externes (informatiques, finances, gestion des ressources humaine).

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

1.3. Les indicateurs de gestion CAAT

Tableau n°03 : Les indicateurs de gestion CAAT

Unité : Million DA

Rubriques	2018	2019	Evolution
GESTION TECHNIQUE			
Production	24 125 610	24 589 110	2%
Indemnisation	12 062 242	12 942 432	7%
Provisions pour sinistres à payer	13 879 173	15 019 113	8%
Cessions en réassurance	11 633 152	12 254 186	5%
Commissions en réassurance	1 890 226	2 039 522	7%
Sinistres à charges des réassureurs	4 711 817	4 936 941	5%
GESTION FINANCIERE			
Placements financiers	31 543 349	34 032 094	8%
Produits financiers	1 278 932	1 584 286	24%
GESTION ADMINISTRATIVE			
Frais de gestion	4 686 818	5 266 872	12%
Effectif	1652	1681	2%
RESULTATS			
Marge d'assurance	7 672 001	8 122 884	6%
Résultat technique opérationnel	2 380 225	1 756 450	-26%
Résultat net	2 771 622	2 532 093	-9%
CAPACITE FINANCIERE ET SOLVABILITE			
Capital social	20 000 000	20 000 000	0%
Capitaux propres	24 593 095	25 842 167	5%
Marge de solvabilité	25 934 469	27 953 130	8%

Source : document interne de la CAAT

1.4. La place de la CAAT dans la marché assurantiel

La Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) est la deuxième société du marché.

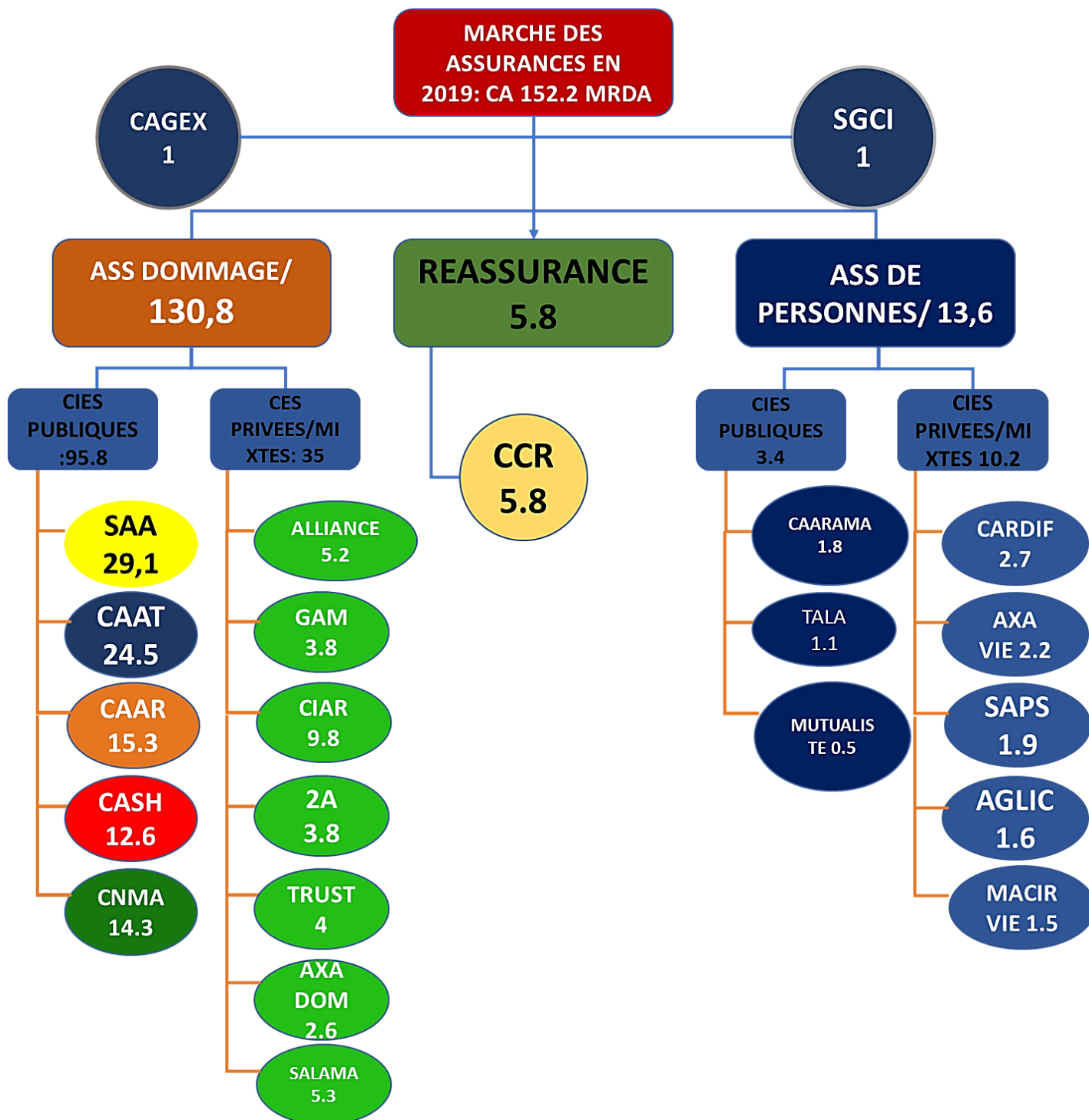
La CAAT enregistre un chiffre d'affaires de 24,5 milliards DZD (204,82 millions USD), soit une légère évolution de 2% par rapport à 2018. Le résultat net atteint 2,5 milliards DZD

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

(20,9 millions USD), en baisse de 9% par rapport aux 2,77 milliards DZD (23 millions USD) comptabilisés en 2018.

Le schéma ci –dessous représente les chiffres d'affaires par société d'assurance de l'année 2019.

Figure n°07 : Le marché des assurances en Algérie en 2019



Source : document interne de la CAAT

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

Section 2 : La présentation de la direction planification contrôle de gestion et organisation

Dans cette section nous allons présenter la Direction Planification Contrôle de Gestion et Organisation et ses différentes mission et attributions.

2.1. Les missions et les attributions de la direction Planification Contrôle de Gestion et Organisation

La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation, placée sans l'autorité hiérarchique de la Division Développement, supervise deux (02).

Sous-Direction : Sous- Direction Planification et Contrôle de gestion et sous- Direction Organisation & Système.

2.1.1. Missions

Les missions de cette direction s'étendent à l'ensemble des tâches relatives à la définition de la politique générale de l'entreprise en matière d'animation du dispositif de planification et contrôle de gestion par la fixation des objectifs globaux, l'exécution. La Direction a aussi pour mission la réalisation des études d'organisation et l'élaboration des procédures de travail en collaboration avec les structures concentrées.

La direction doit assurer, à travers la mobilisation des ressources et des moyens, la coordination, le contrôle des activités au moyen des procédures établies, l'assistance, l'organisation des structures, la conception et l'amélioration du système d'information.

2.1.2. Attributions

Les différentes attributions de cette direction peuvent être citées ci-dessous :

- encadrer et animer les travaux de planification (plan stratégique à long ou moyen terme, business plan,...)
- animer le dispositif d'élaboration du plan à court terme (annuel) avec la collaboration de l'ensemble des structures de l'entreprise.
- fournir, à la direction générale, le moyen d'analyse l'évolution des résultats de l'entreprise ;
- améliorer et optimiser les outils de gestion prévisionnelle (modélisation, standardisation) ;
- définir les procédures d'élaboration des prévisions ;
- réaliser des études d'organisation et proposer les formes d'organisation les plus adaptées ;

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

- participer à l'élaboration des procédures de travail en collaboration avec les structures concernées ;
- contribuer à la conception du système d'information de l'entreprise et veiller à son amélioration permanente et à son adaptation aux besoins de l'entreprise ;
- veiller au perfectionnement du système de planification et du contrôle de gestion et leur développement ;
- participer à la définition des politiques générales de l'entreprise, à la fixation des objectifs à atteindre et à l'établissement des programmes d'actions ;
- élaborer et mettre en œuvre les procédures relatives aux prévisions, fixer les calendriers des travaux et en assurer l'animation ;
- mesurer les écarts entre prévisions et réalisations
- rechercher et expliquer les causes des écarts et proposer les mesures correctives ;
- procéder à la simulation des résultats, des choix et des alternatives ;
- recueillir périodiquement les données et statistiques relatives à l'exécution des plans et budgets et s'assurer de leurs fiabilités ;
- évaluer les performances des structures à travers les indicateurs du tableau de bord ou de toute autre étude ;
- procéder aux travaux d'analyse des structures, tâches et documents ;
- participer à l'organisation des structures et des systèmes (gestion, information et aide à la décision);
- veiller à la normalisation des règles, procédures et documents ;
- coordonner les systèmes de codification en collaboration avec les autres structures.

Les activités de cette Direction s'exercent dans un cadre centralisé, elles s'étendent à l'ensemble des tâches relatives à la planification, la prospective, au contrôle de gestion et aux systèmes d'information, en étroite collaboration avec les structures concernées.

2.1.3. Structures rattachées

Pour les besoins de coordination, il existe, au niveau de la succursale, un chargé d'études planification et contrôle de gestion.

2.1.3.1. Sous-Direction Planification et Contrôle de gestion

Les attributions de la sous-direction et contrôle de gestion sont :

- participer, avec les autres structures de la Direction, à la conception et à l'amélioration du système d'information ;

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

- participer à la définition des politiques générales de l'Entreprise, à la fixation des objectifs à atteindre et à l'établissement des programmes d'actions ;
- participer à la définition des procédures d'élaboration et de négociation des objectifs ;
- recueillir périodiquement les données statistiques relatives à l'exécution des plans et budgets et s'assurer de leur fiabilité ;
- mesurer les écarts entre prévisions et réalisations ;
- rechercher et expliquer les causes des écarts et proposer les mesures correctives ;
- évaluer les performances des structures à travers les indicateurs du tableau de bord ou de toute autre étude ;
- veiller au perfectionnement du système de planification et de contrôle de gestion ;
- les tâches de cette sous-direction sont exécutées par deux services : le service planification et le service contrôle de gestion. Le service Planification
- proposer et participer à la définition des procédures d'élaboration des prévisions ;
- établir des projets de plans et budgets conformément aux orientations et à la politique générale de l'Entreprise, de concert avec les succursales (les agences commerciales), la Direction Réseau et la Direction Marketing
- établir des calendriers ainsi que les canevas devant servir de support aux plans et budgets ;
- veiller au bon déroulement des travaux conformément aux plannings arrêtés ;
- consolider les projets de plans des différentes structures après synthèses des propositions (document de synthèse);
- veiller au suivi permanent de leur exécution par les différentes structures.

Dans cette sous-direction on retrouve le **service Contrôle De Gestion** qui a pour mission de :

- participer, avec les autres structures de la direction, à la conception et à l'amélioration constante du système d'information ;
- recueillir périodiquement les données statistiques des différentes structures et activités de l'entreprise ;
- centraliser, synthétiser et interpréter ces données ;
- procéder à la consolidation des données sous forme de « tableau de bord » entreprise et évaluer les performances de chaque structure ;
- mesurer les écarts entre prévisions et réalisations ;
- rechercher et expliquer les causes en tenant compte des commentaires de chaque structure ;

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

- recueillir les données externes (environnement économique et concurrence).

2.1.3.2. Sous- Direction Organisation & Systèmes

Son attribution est d'analyser et améliorer l'organisation en cas de besoin ;

- proposer, mettre au point et superviser tout système d'information en collaboration avec les structures concernées ;
- étudier toute demande de réorganisation de structure, (tâche, document,...) en vue d'optimiser son rendement ;
- procéder à l'actualisation de l'organisation pour chaque modification ;
- étudier toute optimisation des postes de travail, amélioration et modification des moyens et proposer les solutions adéquates ;
- veiller à la normalisation des méthodes d'élaboration, des règles, procédures et documents;
- coordonner les systèmes de codification en collaboration avec les autres structures, conformément à la réglementation et/ou aux besoins de l'entreprise ;
- analyser le traitement de l'information types et circuits de l'information- (création, envoi, réception, contrôle, ...).

Les tâches de cette sous-direction sont exécutées par deux services : le service Études et suivi et le service Méthodes et Développement :

❖ Le service Études et Suivi

Il a pour mission :

- participer à l'élaboration et à l'évaluation de toutes études relatives à l'organisation ;
- préparer la réalisation d'études d'évaluation de performance au sein de l'entreprise ;
- suivre l'évolution de l'environnement de l'entreprise,
- rassembler et exploiter toute documentation et informations relatives à l'organisation ;
- suivre et analyser l'organisation des structures, tâches, documents,...;
- étudier toute demande ou suggestion relative à l'organisation en vue d'un meilleur rendement ;

❖ Le service Méthode et Développement

Ce service a pour mission de :

- participer à la mise en place de nouvelles méthodes susceptibles d'améliorer le niveau de rentabilité ;
- proposer des axes de développement en relation avec l'évolution de l'environnement de l'entreprise ;

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

- analyser l'organisation existante et proposer des réaménagements éventuels ;
- veiller à l'amélioration du système d'information et à son évolution ;
- veiller à la normalisation des règles et procédures et suivre leur application au niveau de toutes les structures de l'entreprise

2.2. Les différents documents élaborés par le service Contrôle de gestion

Les documents élaborés par la direction de la Planification, Contrôle de gestion et Organisation sont :

- **rapport de gestion** : Le rapport d'activité est établi par le contrôleur de gestion mensuellement, trimestriellement et annuellement. C'est un rapport qui reprend toutes les activités telles que les finances, la production, les prévisions et l'évolution des effectifs du personnel et également des salaires.
- **tableau de bord** : Il est établi chaque mois et chaque trimestre, il comprend des indicateurs qui aident le manager à prendre ses décisions, savoir où ça ne marche pas pour apporter des améliorations. (Voir l'annexe n°1).
- **budget** : est un programme d'action chiffré (en quantité et en valeur) que l'entreprise envisage pour une période qui ne dépasse pas une année

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

Section 03 : interprétation du résultat du questionnaire

Dans cette section, nous avons élaboré un questionnaire comportant plusieurs questions structurées, dont l'objectif est d'évaluer le degré de développement du système de contrôle de gestion à partir de l'un de ces outils qui est le tableau de bord au sein de la Compagnie Algérienne Des Assurances : cas de La CAAT.

La CAAT est une société par action (SPA), c'est une Grande entreprise qui possède 1681 salariés qui se répartissent par catégorie socioprofessionnelle qu'on a pu résumer dans le tableau ci-dessous.

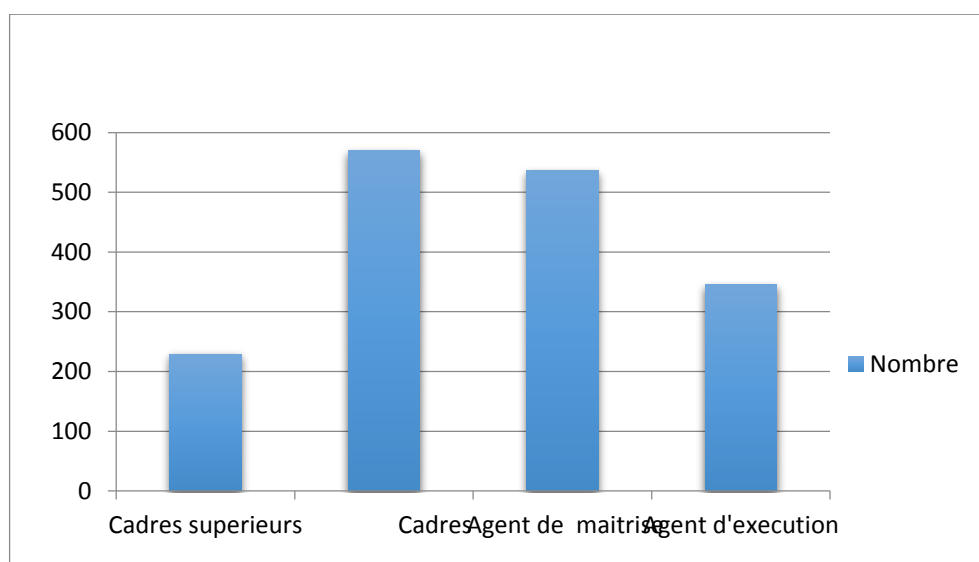
Tableau n ° 04 : la répartition des salariés par catégorie socioprofessionnelle

	Cadres supérieurs	Cadres	Agent de maitrise	Agent d'exécution	Total
Nombre	229	570	536	346	1681
Pourcentage	14	34	32	21	100

Source : élaborer par nous

A partir du **tableau N° 04** vu ci-dessus on a élaborer la représentation graphique suivante, pour mieux comprendre la répartition des salariés de la CAAT

Figure n° 08 : Histogramme des répartitions des salariés de la CAAT



Source : Par nous-mêmes

La CAAT dispose en totalité de 1681 employés répartie selon leurs cadres socioprofessionnels.

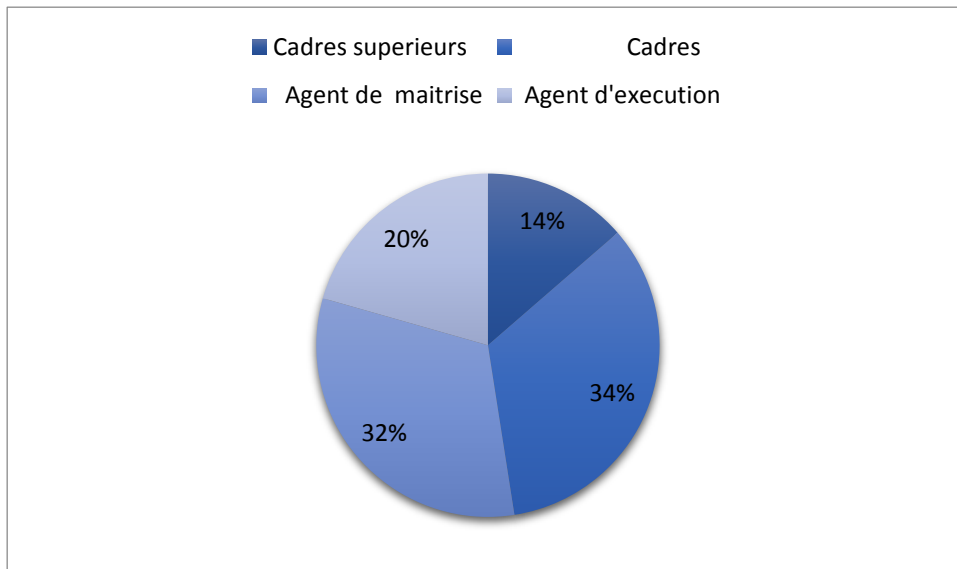
On peut voir à travers la **Figure n°08** ci-dessus et le **tableau n°04** que la CAAT dispose d'un nombre important de cadres et d'agent de maîtrise, et d'un nombre moyen

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

d'agent d'exécution mais d'un nombre faibles de cadres supérieurs comparer aux autres catégories socioprofessionnelles.

On peut voir et mieux comprendre dans la représentation en camembert ci- après :

Figure n° 09 : répartition des salaires en pourcentage



Source : Par nous-mêmes

L'analyse des résultats montre que la CAAT possède des tableaux de bord qui sont élaborés au niveau de la direction planification, organisation et contrôle de gestion et des autres directions.

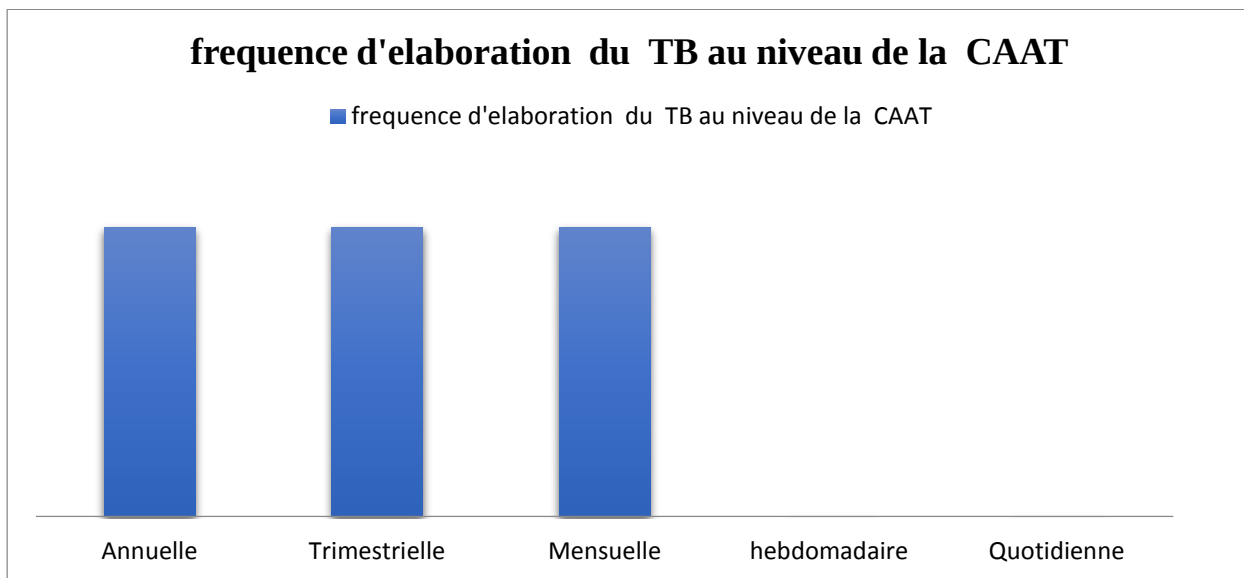
Au niveau de la direction générale, la direction planification, organisation et contrôle de gestion a pour tâche essentielle, la consolidation de ces tableaux de bord pour avoir un tableau de bord global intégré dans un rapport destiné au Président directeur général, au directeur de succursale et au directeur d'agence à fin de suivre le déroulement des activités de l'entreprise.

Les fréquences de production du tableau de bord au sein de la CAAT sont mensuelles (sous demande), trimestrielles et annuelles ce qui nous laisse déduire que la CAAT fait un suivi régulier de l'état de son activité.

Nous pouvant expliquer cette fréquence d'élaboration du tableau de bord au niveau de la CAAT par le graphe dans la page suivante :

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

Figure N°10 : Fréquence d'élaboration du Tableau de bord au sein de la CAAT

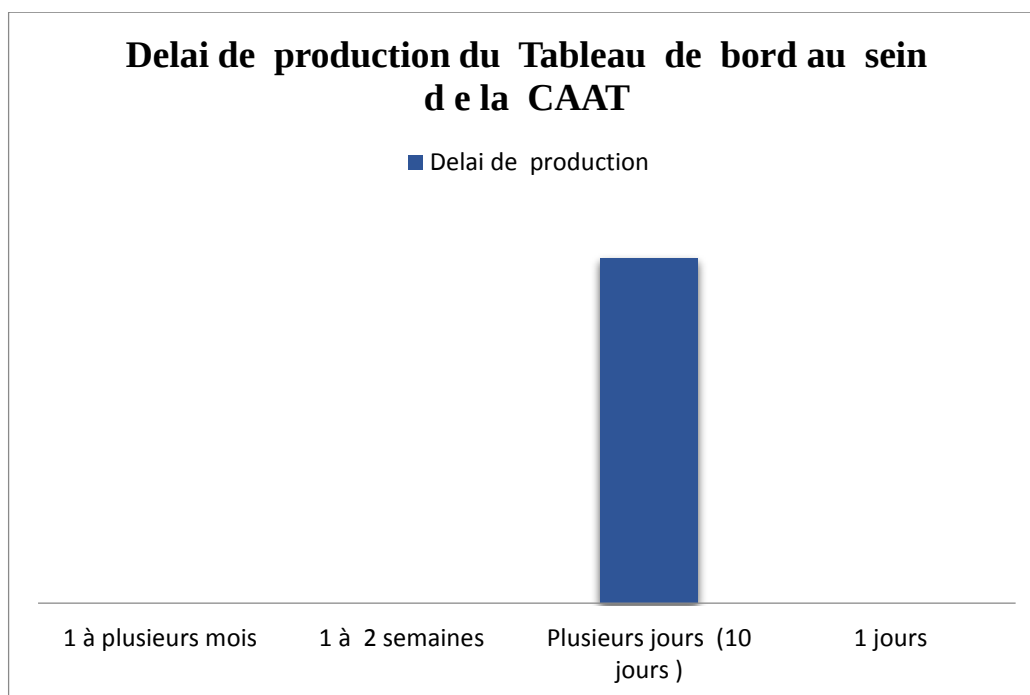


Source : Réalisé par nous-mêmes

La CAAT prend plusieurs jours (10 jours) pour la production et l'élaboration de ces tableaux de bord ce qui se traduit par un point fort pour l'entreprise et ceci est le résultat de l'automatisation des données par un système d'information.

Ceci pourra être perçu par le graphe suivant :

Figure n°11 : Le délai de production du Tableau de bord au sein de la CAAT



Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

La CAAT dispose d'un système de contrôle de gestion qui lui permet de piloter l'entité sur la base des objectifs et d'engagement de services, ainsi que la connaissance des coûts, activités et les résultats.

La CAAT utilise plusieurs outils de contrôle de gestion, à savoir :

- La comptabilité générale ;
- Le contrôle budgétaire ;
- Reporting ;
- Le tableau de bord.

La CAAT n'utilise pas la comptabilité analytique parce qu'elle trouve que le système de comptabilité analytique est complexe et consomme du temps et des ressources.

Concernant la question sur l'intégration des indicateurs dans les différents tableaux de bord élaborés par les différentes directions.

- La direction planification, organisation et contrôle de gestion utilise plusieurs indicateurs :
 - Ceux dont la collecte de données est facile, tel que : ROI, taux de sinistralité brute, taux de sinistralité net, taux de recouvrement des créances, chiffre d'affaires,...etc.
 - Ceux dont la collecte est moyenne, tel que : la gestion des actifs.

En revanche, la CAAT n'utilise pas les indicateurs suivants :

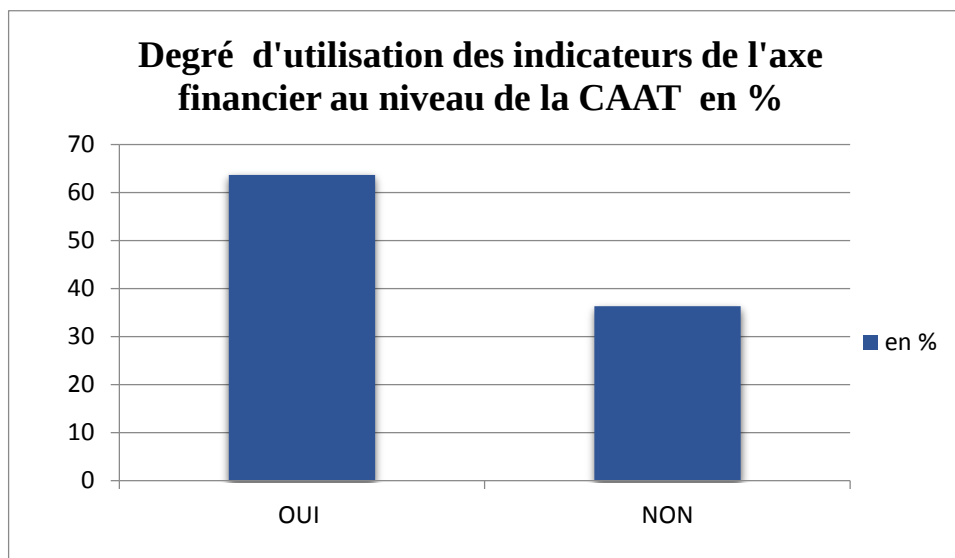
- La valeur ajoutée économique et la marge opérationnelle, car elle ne la juge pas importante pour l'activité de l'entreprise.
- La valeur actionnariale et le rendement des capitaux investis par les actionnaires car elle est détenue par un seul actionnaire qui est l'état.

On constate que l'ensemble des indicateurs utilisés par cette direction sont financiers et quantitatifs. (**Voir Annexe n°01**)

On peut expliquer ceci par les graphes suivants à savoir la **figure n°12** dans la page suivante qui représente un graphe sur le degré d'utilisation des indicateurs de l'axe financier et la **figure n°13** sur la difficulté de la collecte de ces données.

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

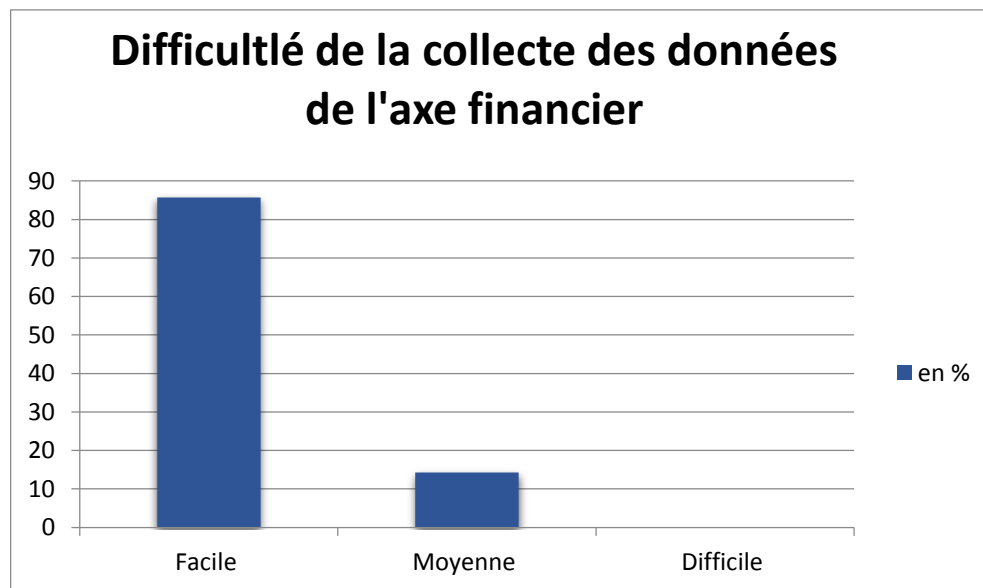
Figure n°12 : le degré d'utilisation des indicateurs de l'axe financier au niveau de la CAAT en %



Source : réalisé par nous-mêmes

La figure n°13 ci-dessous montre que la CAAT utilise des indicateurs financiers dont la collecte est facile et quelques-uns dont la collecte est moyenne.

Figure n°13 : la difficulté de la collecte des données de l'axe financier



Source : réalisé par nous-mêmes

- La direction commerciale et gestion des réseaux utilise les indicateurs suivant :
- Ceux dont la collecte des données est facile, tel que : part de marché, rentabilité par client et par segment (se fait régulièrement), nombre de nouveau produits.

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

- Ceux dont la collecte des données est moyenne, tel que : qualité et réactivité et le coût de lancement d'un nouveau produit /service, prospection de nouveaux clients, réclamations des clients (se fait annuellement)

La direction commerciale et gestion des réseaux n'utilise pas les indicateurs suivants :

La fidélisation de la clientèle, satisfaction de la clientèle, efficacité des infrastructures (système d'information), investissement de recherche et développement, et l'évolution du délai de réponse à une demande d'assurance.

Car elle les considère comme indicateurs complexes.

➤ **La direction des ressources humaines** utilise des indicateurs dont :

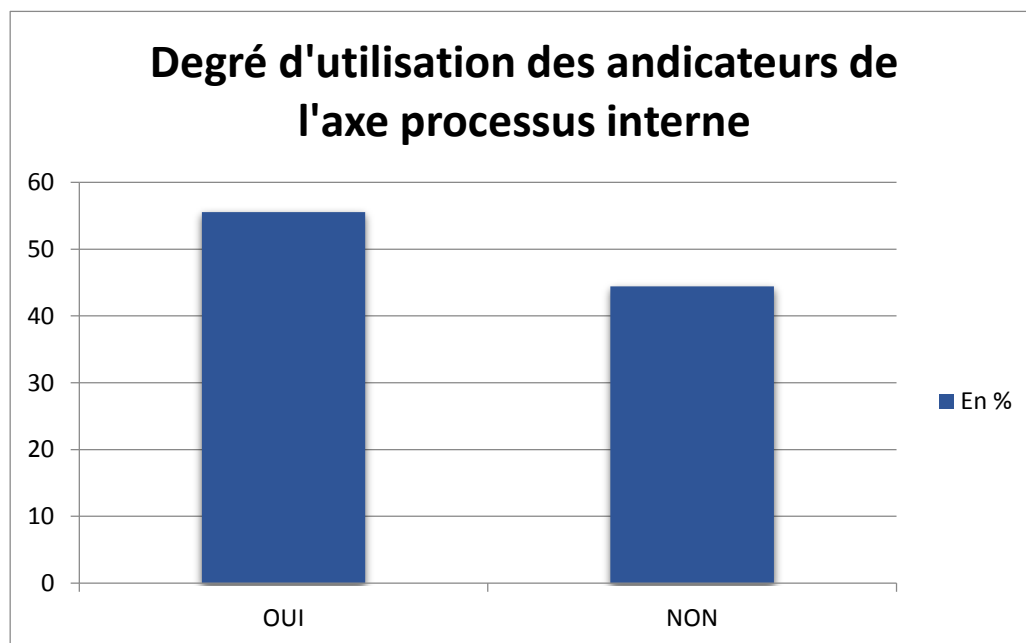
- La collecte des informations est facile, tel que le Turn over.
- La collecte des informations est moyenne, tel que la productivité individuelle.

La direction des ressources humaines n'utilise pas les indicateurs suivants :

Satisfaction des salariés et ratios de couverture des postes stratégiques car elle juge que ce sont des indicateurs difficile à mesurer.

➤ Concernant **l'axe du processus interne** on a constaté qu'il englobe plusieurs indicateurs de différentes natures ce qui nous a menés à parcourir les différentes directions afin d'obtenir les résultats qu'on a pu traduire sous forme de graphes suivants

Figure n ° 14: le degré d'utilisation des indicateurs de l'axe processus interne au niveau de la CAAT en %

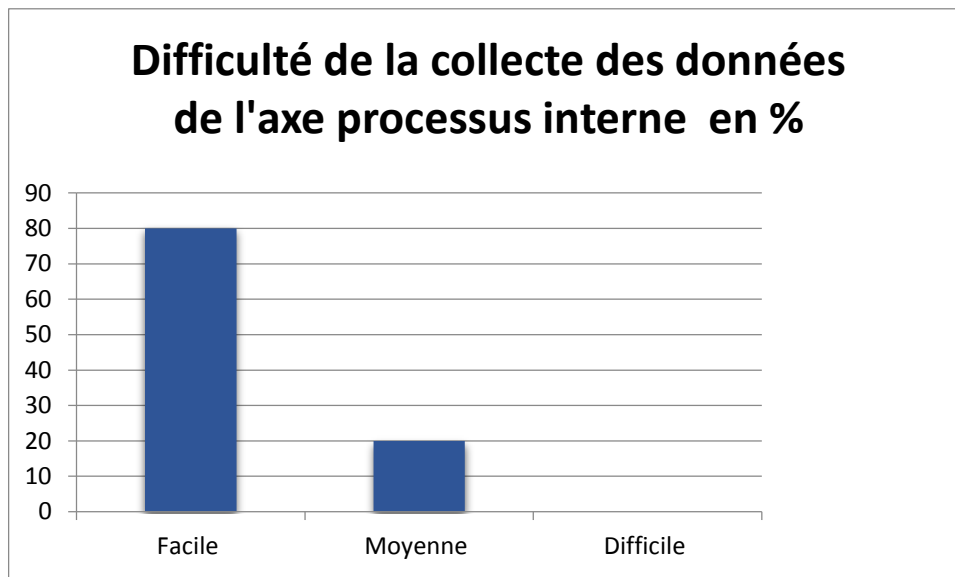


Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

A partir de la **figure n° 14** et parmi les indicateurs cités dans le questionnaire on a pu constater que la CAAT utilise un grand nombre d'indicateurs du processus interne.

Figure n °15 : la difficulté de la collecte des données de l'axe processus interne

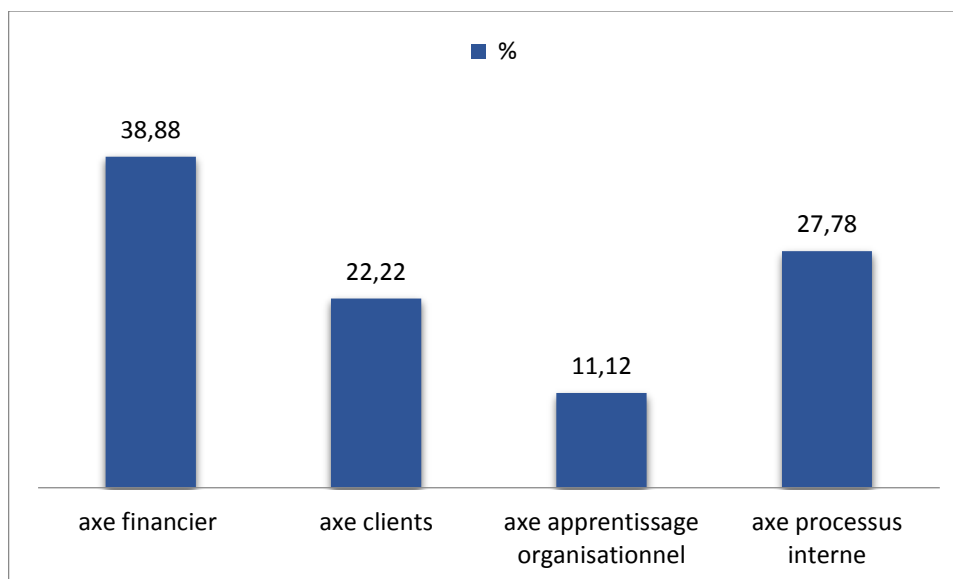


Source : réalisé par nous-mêmes

La **figure n°15** montre que l'axe processus interne au niveau de la CAAT utilise un grand nombre d'indicateurs dont la collecte est facile et le reste dont la collecte est moyenne.

Nous nous sommes intéressés à la comparaison des indicateurs intégrés dans tableau de bord prospectif dans le cadre théorique aux indicateurs intégré dans tableau de bord de la CAAT. Ce qui nous a permis élaboré le graphe synthétique suivant :

Figure n° 16 : degré d'intégration des indicateurs de chaque axe dans le TB de la CAAT



Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

A partir de ce graphe on remarque que la CAAT emploie des indicateurs provenant des différents axes du tableau de bord prospectif.

Parmi ces axes on retrouve :

- l'**axe financier** dont les indicateurs sont fortement intégrés et nombreux.
- l'**axe client** dont les indicateurs sont moyennement intégrés et peu nombreux.
- l'**axe processus interne** dont les indicateurs sont moyennement intégrés et très peu nombreux
- l'**axe organisationnel et apprentissage** dont les indicateurs sont peu intégrés et peu nombreux

Nous avons constaté que cette entreprise consulte et utilise l'ensemble des données qui sont communiquées dans les tableaux de bord tous les trimestres. Et ces derniers permettent :

- d'informer les résultats de l'entreprise sur une période donnée (niveau des ventes, d'activité, résultats financière, etc.) ;
- renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique ;
- planifier et fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques.

Mais son utilisation est faible en ce qui concerne le contrôle, et aussi dans la communication des objectifs de l'entreprise au personnel afin de les responsabiliser et les motiver et dans la prévision et l'anticipation des situations à venir.

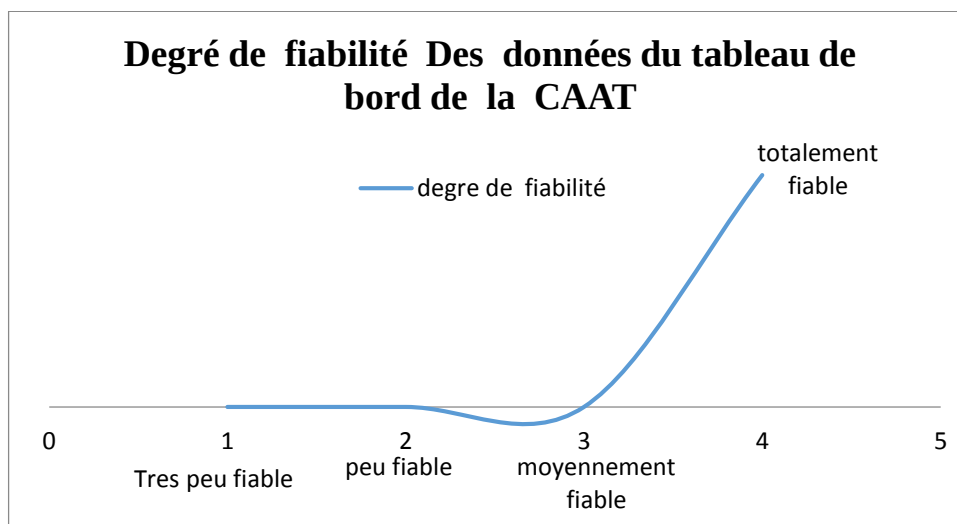
1. Degré de fiabilité de données intégrées dans le tableau de bord de la CAAT

Afin d'interpréter la question et les réponses concernant la fiabilité des données du tableau bord et avec l'utilisation d'une question de type échelle de likert on a pus représenté les données dans un graphe qui traduit le degré de fiabilité.

La CAAT considère que les données utilisées dans son tableau de bord sont totalement fiables

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

Figure n°17 : graphe représentant le degré de fiabilité des données du TB de la CAAT



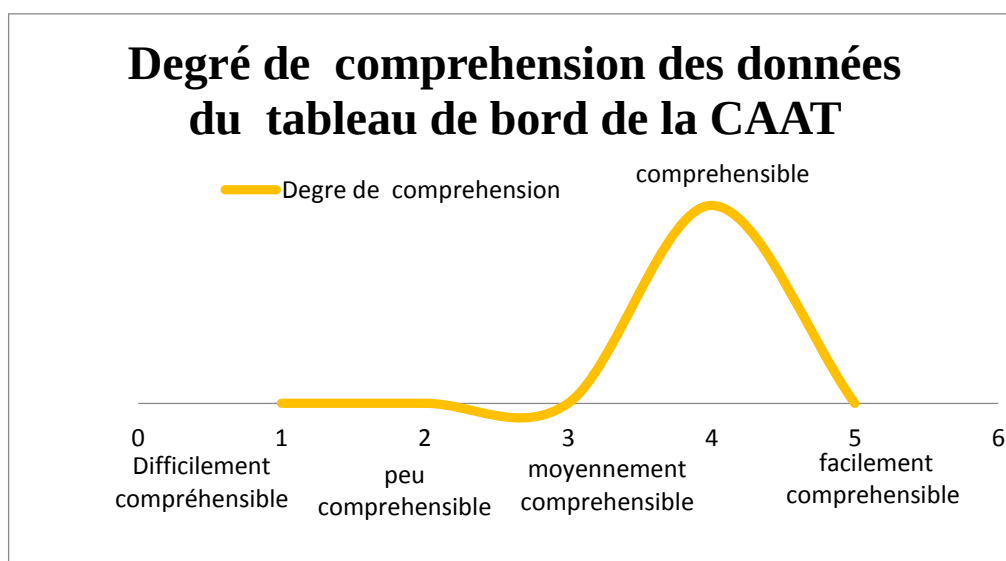
Source : Réalisé par nous-mêmes

2. Degré de compréhension des données intégrées dans le tableau de bord de la CAAT

Afin d'interpréter la question et les réponses concernant la compréhension des données du tableau bord et avec l'utilisation d'une question de type échelle de likert on a pu représenter les données dans un graphe qui traduit le degré de compréhension de ces données .

La CAAT considère que les données utilisées dans son tableau de bord sont Compréhensibles

Figure n°18 : graphe représentant du degré de compréhension des données du TB



Source : Réalisé par nous-mêmes

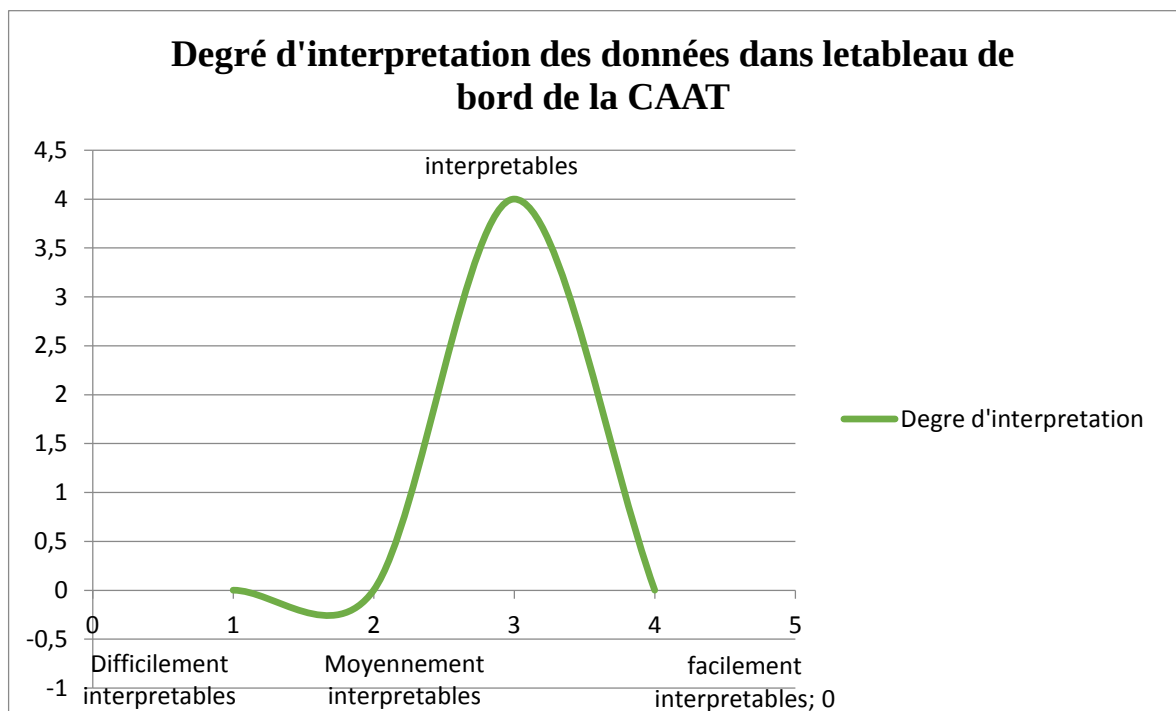
Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

3. Degré d'interprétation des données utilisées dans le tableau de bord de la CAAT

Afin d'interpréter la question et les réponses concernant l'interprétation des données du tableau bord et avec l'utilisation d'une question de type échelle de likert on a pu représenter les données dans un graphe qui traduit le degré d'interprétation.

La CAAT considère que les données utilisées dans son tableau de bord sont interprétables. Comme on peut le voir dans la **figure n°19** ci-dessous

Figure n°19 : Graphe représentant les degrés d'interprétation des données du TB (CAAT)



Source : Réalisé par nous-mêmes

La CAAT considère donc que les données intégrer dans son tableau de bord sont Totalement fiables , compréhensibles er interprétables.

4. Nos constats

On peut résumer les forces et les faiblesses du tableau de bord de la CAAT comme suit:

- **Les forces**

Le contrôleur de gestion établi le tableau de bord sur la base des rapports propre à chaque direction.

Donc ce dernier intègre plusieurs données qui sont à la fois quantitatives et qualitatives. Ces donnés leur permettent :

- D'informer les résultats de l'entreprise sur une période donnée (niveau des ventes, d'activité, résultats financière, etc.) ;

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique ;
- Planifier et fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques.

- **Les faiblesses**

Le tableau de bord de cette entreprise souffre de quelques insuffisances :

- Les données de l'axe financier sont très dominante par rapport aux autres données ;
- Les indicateurs concernant l'axe processus interne, axe client et l'axe apprentissage organisationnel sont peu nombreux.
- Pas de relation de cause à effets entre les indicateurs de ce tableau de bord.

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

Conclusion

L'étude de cas portant sur le degré de développement du contrôle de gestion au sein de CAAT, nous a permis de constater la place prépondérante qu'occupe la fonction du contrôle de gestion au sein de cette compagnie d'assurance et que l'efficacité de ce dernier dépend du degré de maîtrise de ses outils, qui sont la comptabilité analytique, gestion budgétaire, système d'information et tableau de bord.

Cela nous a permis de confirmer ou pas les hypothèses posé précédemment, que l'entreprise CAAT utilise plusieurs outils, et parmi eux le tableau de bord qui occupe une place très spécifique dans l'entreprise, car il permet la remonter régulière d'une information formalisée vers la hiérarchie. Ce dernier présente un instrument de synthèse permettant de connaitre en permanence et avec une mise à jour plus rapide les données nécessaire à l'action. Il comporte seulement des indicateurs financiers.

Après avoir évalué le tableau de bord de la CAAT, nous avons conclu que cette dernière utilise seulement des indicateurs financiers. Ce qui nous mène à dire que la CAAT certes dispose d'un tableau de bord mais n'est pas stratégique donc la CAAT ne dispose pas d'un tableau de bord prospectif, delà on déduit que le système de contrôle de gestion de cette dernière n'est pas développé.

On conclut donc que nos hypothèses ne sont pas vérifiées.

Conclusion générale

La réussite de l'entreprise repose pour une grande partie sur la capacité de ses dirigeants à prendre des décisions efficaces au temps opportun. Pour cela il faut fournir à ces dirigeants des informations suffisamment adéquates pour trouver des solutions.

Le contrôle de gestion a plusieurs outils, (la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, reporting, système d'information et le tableau de bord de gestion), l'insuffisance de ces outils ont amené les deux concepteurs R. Kaplan et D. Norton à développer un nouvel outil qui est le tableau de bord prospectif, son rôle est de mesurer la performance multidimensionnelle.

L'évaluation est un concept délicat à cerner avec précision car elle est liée à d'autres notions elles-mêmes complexes : représentation information, décision, Action.

Ce mémoire de fin d'étude a eu pour objectif de répondre à la question de recherche « **Quel est le degré de développement du système de contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance** ». Pour conclure on commencera par rappeler la contenance de chaque chapitre.

Dans le premier chapitre, nous avons mené une exploration documentaire sur le concept du contrôle de gestion, son évolution et ses outils y compris le tableau de bord, ainsi que la place qu'il occupe au sein d'une entreprise de service (compagnie d'assurance). Nous avons défini les principaux concepts et les principales notions ce qui nous a permis de mieux comprendre et cerner le contrôle de gestion en toute son envergure.

Le second chapitre a porté sur l'évaluation du tableau de bord prospectif où nous nous sommes intéressés à chacune des notions séparément, dans un premier temps nous avons défini le concept de l'évaluation et vu les différentes dimensions et typologie de cette dernière ainsi que ses outils, et en second lieu nous avons porté notre intérêt sur le tableau de bord prospectif caractérisé par ses quatre principaux axes à savoir : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel.

Enfin, dans le dernier chapitre, nous avons mené une étude sur le degré de développement du système de contrôle de gestion au sein de la direction générale de la CAAT et pour ce faire nous avons évalué le tableau de bord de cette dernière.

L'analyse effectuée au sein de la CAAT nous a permis de constater que cette dernière utilise plusieurs outils de contrôle de gestion parmi eux le tableau de bord, qui occupe une place privilégiée dans cette entreprise, car il fournit aux managers des informations qu'il lui permettent de prendre des décisions, d'assurer la réalisation des objectifs fixés et de détecter les causes des écarts ainsi prendre des mesures correctives.

Conclusion générale

En guise de conclusion à notre travail de recherche, nous pouvons avancer que la question du système de contrôle de gestion et de suivi de la performance basé sur le tableau de bord prospectif, occupe une place importante dans la littérature managériale, notamment, dans sa transposition ou son hybridation dans les différentes formes d'organisation. Ce système de contrôle et de suivi par excellence est au cœur de la nouvelle approche du contrôle de gestion et de la recherche d'une performance globale dans un environnement de plus en plus changeant.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1- ALAZARD C, SEPARI S (2007), « *contrôle de gestion : manuel et applications* », paris, 4eme édition, DUNOD.
- 2- ALAZARD C, SEPARI S, (2004), DECF« *contrôle de gestion* » édition DUNOD, Paris.
- 3- ANTHONY R.N., (1965), « *Planning and Control Systems* », A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965, P. 17. (Cité par GRENIER & C. MOINE, [2003], « *Construire le système d'information de l'entreprise* », Ed Foucher.
- 4- ANTHONY.R.N,(1988), «*The Management Control Function*» The Harvard Business School, Press
- 5- ARDOIN J.L. et JORDAN. H.,(1976), « *le contrôleur de gestion* » paris, Flammarion., Boston.
- 6- BURLAUD A, SIMON C (1999), « *le contrôle de gestion* », Casbah éditions, collection.
- 7- BURLAUD. A, et al, (1981) « *analyse des couts et contrôle de gestion* ». Paris : librairie Vuibert,
- 8- BURLAUD. A., SIMON. C.J. (2013), « *le contrôle de gestion* », la découverte,
- 9- CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français) (1997), « *Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité* ».
- 10- COLLIN. L et G. VALLIN, (1992) « *audit et contrôle de gestion, financier, opérationnels et stratégique* ». Paris. Edition Dalloz
- 11- COUILBANLT François, LATRASSE Michel, ELIASHBERG Constant, (2003) « *Les grands principes de l'assurance* », Editions l'Argus.
- 12- Davis G.B, OLSON M.H., AJENTAT J, PEACELLE J-L, (1986), « *système d'information pour le management* », ECONOMICA.
- 13- DEFFAINS .C, CIBERT .A, (1987), « *Comptabilité analytique de gestion* », 4ème édition DUNOD, Paris.
- 14- DORIATH. B, « *contrôle de gestion en 20 fiches* », (2008), 5ème édition, DUNOD, Paris.
- 15- DUMAS Guy, Daniel LARUE, (2005), « *contrôle de gestion* », édition : Litec, Paris.
- 16- Dumoulin C, (1986), *management de système d'information*, édition d'organisation, paris.
- 17- FERNANDEZ. A., (2013), « *l'essentiel du tableau de bord* », 4ème édition, groupe EYROLLES, Paris.
- 18- GERMAIN. C, (2002) : « *tableau de bord* »,éd e-thèque , Paris.
- 19- Gervais M, (1987), « *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise* », éd ECONOMICA.
- 20- Gervais M, (1994), « *Contrôle de gestion* », éd ECONOMICA, Paris.

- 21- Gervais M, (2005), « *contrôle de gestion* », ECONOMICA, Paris.
- 22- GRAY J, PESQUEUX Y., (1991), *Le tableau de bord, outil de gestion, une comparaison France – États-Unis*, Les cahiers de recherche du Groupe HEC.
- 23- GUERNY J, GUIRIEC J-C, et LAVERGNE J (1990). « *Le tableau de bord de gestion* », édition Delmas, Paris.
- 24- Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, (2013), « *contrôle de gestion* », paris, 4eme édition, DUNOD.
- 25- KAPLAN R. NORTON. D, (1998) « *le tableau de bord prospectif* », les éditions d'organisation.
- 26- KAPLAN R.S. & D.P.NORTON, (2010), « *le tableau de bord prospectif* », EYROLLES éditions d'organisation.
- 27- KAPLAN.R & NORTON.D, (2002), « *Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès* », éd d'Organisation, Paris.
- 28- KAPLAN.R.S, David NORTHAN, (2009) « *Les tableau de bord prospectif* », édition EYROLLES.
- 29- Langlois. L, C. Bonnier, BRINGER. M., (2006) « *contrôle de gestion* », édition BERTI, paris
- 30- Laurent. P Bouar. F, (1996) « *économie d'entreprise* », édition d'organisation, Paris.
- 31- Lucas H.C, (1986), « *système d'information pour le management* », Edition d'organisation, Davis.
- 32- LUCIANI.M.D, D. HIRSCH, N. Kacher, M. POLOSSAT, (2013), « *le grand livre du contrôle de gestion*.
- 33- Maisonneuve. J-H et Morin. J-Y, (2011), « *Management de l'agence bancaire* », éd REVUE BANQUE, Paris.
- 34- RAPSKY. C, (2006), « *Comptabilité générale* », 4émé édition Bréal, Paris.
- 35- Renald le gendre, (1993), « *dictionnaire actuel de l'éducation, rebique évaluation* », GUERION /ESKA, Paris.
- 36- ROUACH M, NAULLEAU G, (2000) « *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier* », 3^{Emme} édition, Revue banque éditeur, Paris.
- 37- TALBOT. L, (2009), « *l'évaluation formative : comment évaluer pour remédier, aux difficultés d'apprentissage* », Arman colin, Paris.
- 38- WIENER N. (1962), « *Cybernétique et société* », Paris, collection.

Mémoires

- 1- BENKAID K, BENKHELOUF F (2014), « *Conception et élaboration d'un tableau de bord de gestion pour une entreprise* », Mémoire fin de cycle.
- 2- BOUAZIZ.F, (2018) « *Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance financière et économique des compagnies d'assurance cas de la CASH* », Mémoire de Master, Finance et assurance, UMMTO.
- 3- MENADI .H et MOHELLEBI. M (2016), « *évaluation formative et modélisation de l'apprenant dans un MOOC* » mémoire de master ,UMMTO.

Site web

- 1- http://www.danielhuilier.fr/Enseignement/IUFM/Documents_Pedagogiques/Livre_Courtillot-ESP3-T/ESP_Courtillot_PartieI_ChapIII.PDF , consulté le 30/06/2021 à 15h40.
- 2- <https://www.issco.unige.ch/en/research/projects/osil/sept-etapes.html>. consulté le 12/07/2021 à 17h40.

Liste des figures

N°	Figures	Page
1	Le triangle du contrôle de gestion	14
2	Le processus du contrôle de gestion	20
3	Les étapes du système budgétaire	35
4	L'axe processus interne : modèle générique de création de valeur	54
5	L'architecture du TBP autour de quatre axes	57
6	Organigramme de la direction générale de la CAAT	70
7	Le marché des assurances en Algérie en 2019	74
8	Histogramme des répartitions des salariés de la CAAT	80
9	Répartition des salaires en pourcentage	81
10	Fréquence d'élaboration du Tableau de bord au sein de la CAAT	82
11	Le délai de production du Tableau de bord au sein de la CAAT	82
12	le degré d'utilisation des indicateurs de l'axe financier au niveau de la CAAT en %	84
13	la difficulté de la collecte des données de l'axe financier	84
14	le degré d'utilisation des indicateurs de l'axe processus interne au niveau de la CAAT en %	85
15	la difficulté de la collecte des données de l'axe processus interne	86
16	degré d'intégration des indicateurs de chaque axe dans le TB de la CAAT	86
17	Graphe représentant le degré de fiabilité des données du TB de la CAAT	88
18	Graphe représentant du degré de compréhension des données du TB	88
23	Graphe représentant les degrés d'interprétation des données du TB (CAAT)	89

Liste des tableaux

N°	Tableaux	Page
1	Evolution de conception du contrôle de gestion	12
2	Distinctions entre l'évaluation et le contrôle	42
3	Les indicateurs de gestion de la CAAT	73
4	La répartition des salariés	75

Annexe n°01

Réalisation

	Nombre		Valeur	
	2 018	2 019	2 018	2 019
Production	936 494	973 725	24 125 610	24 589 110
Créances anterieurs	20 653	23 143	6 009 291	6 992 531
Créances courantes	12 511	16 855	7 195 298	7 232 035
Total Créances	33 164	39 998	13 204 589	14 224 566
Sinistres à Payer N-1	219 391	211 935	12 715 406	13 879 173
Declarations	145 346	144 518	9 219 819	11 549 856
Charge de Sinistres	150 945	145 881	11 739 666	12 206 976
Indemnisations	168 698	167 755	12 062 242	12 942 434
Recours Estimé	78 983	80 295	2 342 906	2 704 694
Recours aboutis	36 039	38 242	1 486 342	1 875 397
Sinistres à Payer	211 935	203 945	13 879 173	15 019 113
Charges d'exploitation	100	102	4 681 401	5 263 949
Charges de Personnel	1 652	1 681	2 379 469	2 776 866
Commisions des courtiers	0	0	266 835	195 110
Commissions AGA	59	63	295 563	313 122
Resultat Net d'exploitation			2 771 622	2 509 987

Prévisions

Production	840 522	931 036	22 754 000	23 551 360
Declarations	134 442	117 502	7 607 081	7 493 031
Indemnisations	131 486	146 733	14 453 900	13 894 700
Recours aboutis	29 600	35 560	973 101	1 146 847
Sinistres à Payer	253 500	234 200	11 617 599	10 500 000
Creances	0	0	9 880 633	11 000 000
Charges de Personnel	1 680	1 721	2 280 000	2 420 000

Evolution			
Nombre	Nombre	Valeur	Valeur
2018/2019	2018/2019	2018/2019	2018/2019
4,0%	37 231	1,9%	463 500
12%	2 490	16%	983 240
35%	4 344	1%	36 737
21%	6 834	8%	1 019 978
-3,4%	-7 456	9,2%	1 163 766
-0,6%	-828	25,3%	2 330 037
-3,4%	-5 064	4,0%	467 311
-0,6%	-943	7,3%	880 192
1,7%	1 312	15,4%	361 788
6,1%	2 203	26,2%	389 055
-3,8%	-7 990	8,2%	1 139 940
2,0%	2	12,4%	582 549
1,8%	29	16,7%	397 396
		-26,9%	-71 725
6,8%	4	5,9%	17 559
		-9,4%	-261 635

Taux de Réalisation des Objectis					Evolution			
	Nombre		Valeur		Nombre		Valeur	
	2 018	2 019	2 018	2 019	2018/2019	2018/2019	2018/2019	2018/2019
Production	111,4%	104,6%	106,0%	104,4%	-6,1%	-6,8	-1,5%	-1,6
Declarations	108,1%	123,0%	121,2%	154,1%	13,8%	14,9	27,2%	32,9
Indemnisations	128,3%	114,3%	83,5%	93,1%	-10,9%	-14,0	11,6%	9,7
Recours aboutis	121,8%	107,5%	152,7%	163,5%	-11,7%	-14,2	7,1%	10,8
Sinistres à Payer	83,6%	87,1%	119,5%	143,0%	4,2%	3,5	19,7%	23,6
Creances	0,0%	0,0%	133,6%	129,3%			-3,2%	-4,3
Charges de Personnel	98,3%	97,7%	104,4%	114,7%	-0,7%	-0,7	9,9%	10,4

Ratios de gestion				
Créances courantes / Production	1,3%	1,7%	29,8%	29,4%
Créances anterieurs / Total Créance:	62,3%	57,9%	45,5%	49,2%
Total Créances / Production	3,5%	4,1%	54,7%	57,8%
Indemnisations / Production	18,0%	17,2%	50,0%	52,6%
Recours aboutis / Recours Estimé	46%	48%	63%	69%
Recours aboutis / Indemnisations	21,4%	22,8%	12,3%	14,5%
Charges d'exploitation / Production	0%	0%	19%	21%
Charges de Personnel / Production	0%	0%	10%	11%
Cadences de Reglement	46%	47%	55%	51%
Resultat / Capitaux Propres			11,27%	9,71%

29,6%	0,4	-1,4%	-0,4
-7,1%	-4,4	8,0%	3,6
16,0%	0,6	5,7%	3,1
-4,4%	-0,8	5,3%	2,6
4,4%	2,0	9,3%	5,9
6,7%	1,4	17,6%	2,2
-1,9%	-0,0	10,3%	2,0
-2,1%	-0,0	14,5%	1,4
1,8%	0,8	-7,4%	-4,1
		-13,82%	-1,6

Moyenne Production / Mois	78 041	81 144	2 010 467	2 049 093
Moyenne Creances Courantes / Mois	1 043	1 405	599 608	602 670
Moyenne Charges d'exploitation / Mois			390 117	438 662
Moyenne Charges de Personnel / Mois			198 289	231 405

4,0%	3 103	1,9%	38 625
34,7%	362	0,5%	3 061
		12,4%	48 546
		16,7%	33 116

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

**Enquête sur l'évaluation du système de contrôle de gestion au sein de La
CAAT, en vue de la préparation d'un mémoire de Master en Sciences
Financière spécialité : Audit et Contrôle de Gestion.**

Dans le but de collecter les données nécessaires pour la réalisation de cette étude, de connaître la place de la fonction de contrôle de gestion ainsi que les outils utilisés comme instruments de contrôle de gestion, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire en toute objectivité.

On vous rassure que les données recueillies seront utilisées à des fins scientifiques et resteront strictement anonymes et confidentielles.

Merci pour votre collaboration

QUESTIONNAIRE

Nom de l'entreprise :

Localisation : Le siège :

Date de création de l'entreprise :

Le capital social de l'entreprise :

Si votre entreprise appartient a un groupe, lequel ?

Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ?

1. Vous êtes :

☐ Homme ☐ Femme

2. Veuillez indiquer votre niveau de formation

- ☐ Bac
☐ Diplôme universitaire
☐ Grandes écoles de commerce
☐ Autres,

Veuillez précisez.....

3. Veuillez indiquer votre tranche d'âge

- ☐ Moins de 30ans ☐ de 50 ans à 59 ans
☐ De 30 ans à 39 ans ☐ de 60 ans à 69 ans
☐ De 40 ans à 49 ans ☐ 70 ans et plus

4. Quels est le type d'activité de votre entreprise :

- ☐ Commerciale
☐ Industrielle
☐ Artisanale
☐ Service
☐ Autre,

Veuillez précisez

5. Quel est le statut juridique de votre entreprise :

- ☐ SPA
☐ SARL
☐ EURL
☐ SA
☐ Autre

6. Votre entreprise est une :

- ☐ TPE
☐ PME – PMI
☐ Grande entreprise
☐ Autre,

Veillez préciser.....

7. Quelles sont les différentes fonctions présentes dans l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....

8. Nombre de salariés dans le groupe

.....

9. La répartition des salaires ?

	Cadres supérieurs	Cadres	Agent de maitrise	Agent d'exécution
Nombre				

10. Comment se repartissent les emplois en % ?

Cadres supérieurs.... . Cadres Agent de maitrise... . Agent d'exécution

11. Avez-vous un dispositif de contrôle de gestion au sein de votre établissement ?

- ☐ OUI ☐ NON

12. Quels sont les outils de contrôle de gestion que vous utilisez ?

- ☐ Comptabilité générale
☐ Comptabilité analytique
☐ Contrôle budgétaire
☐ Tableau de bord
☐ Reporting

13. Qui élabore les TB au sein de votre établissement ?

.....
.....
.....

Les questions qui suivent doivent être complétées par la personne concernée

14. Le TB est destiné au :

- ☐ Directeur général
☐ Directeur de succursale
☐ Directeur de l'agence
☐ Autres

15. Quelle est la fréquence de production des tableaux de bord ? (plusieurs choix de réponses peuvent être choisis) :

- ☐ Annuel
☐ Trimestriel
☐ Mensuel
☐ Hebdomadaire
☐ Quotidienne

16. Quels est le délai de production du TB ?

- ☐ 1 à plusieurs mois
☐ 1 à 2 semaines
☐ Plusieurs jours
☐ 1 jour

Les questions ci-dessous sont destinées à la direction **Planification, Contrôle de Gestion et Organisation**

17. Elaborez -vous un tableau de bord dans votre service

☐ Oui

☐ Non

18. . Intégrez-vous les indicateurs suivant dans votre TB financier

Les indicateurs	OUI	NON
Retour sur investissement (ROI)		
Valeur ajoutée économique		
Chiffre d'affaires		
Gestion des actifs		
Valeur actionnariale		
Rendement des capitaux propres (RCP)		
Rendement des capitaux investis par les actionnaires		
Taux de frais de gestion		
La marge opérationnelle		
Taux de rendement des placements		
Taux de recouvrement des créances		
Taux de sinistre brut		
Taux du sinistre net		
Cadence de règlement		
Autres :		

19. Quelle est la difficulté pour recueillir ces données :

Les indicateurs	Facile	Moyenne	Difficile
Retour sur investissement (ROI)			
Valeur ajoutée économique			
Chiffre d'affaire			
Gestion des actifs			
Valeur actionnariale			
Rendement des capitaux propres (RCP)			
Rendement des capitaux investis par les actionnaires			
Taux de frais de gestion			
La marge opérationnelle			
Taux de rendement des placements			
Taux de recouvrement des créances			
Taux de sinistre brut			
Taux du sinistre net			
La cadence de règlement			
Autre :			

Les questions ci-dessous sont destinées à la **Direction Commerciale et Gestion du Réseau**

20. Elaborez -vous un tableau de bord dans votre service

☐ Oui

☐ Non

21. Intégrez-vous les indicateurs suivant dans votre TB

Les indicateurs	OUI	NON
Part de marché		
Fidélisation de la clientèle (mois/trimestre/année) Taux de résiliation		
Prospection de nouveaux clients (mois/trimestre/année) Etude de marché		
Satisfaction de la clientèle (mois/trimestre/Année)		
Rentabilité par client et par segment (mois/Tm/année) Taux de croissance des affaires nouvelles		
Réclamation des clients (mois/trimestre/Année)		
Qualité et la réactivité, et le cout de lancement du produit ou de service.		
Nombre de nouveau produit		
Efficacité des infrastructures		
Evolution du délai moyen de réponse à une demande d'assurance		
Investissement de recherche et de développement		
Autres :		

22. Quelle est la difficulté pour recueillir ces données :

Les indicateurs	Facile	Moyenne	Difficile
Part de marché			
Fidélisation de la clientèle (mois/trimestre/année)			
Prospection de nouveaux clients (mois/trimestre/année)			
Satisfaction de la clientèle (mois/trimestre/Année)			
Rentabilité par client et par segment (mois/Tm/année) Taux de croissance des affaires nouvelles			
Réclamation des clients (mois/trimestre/Année)			
Qualité et la réactivité, et le cout de lancement du produit ou de service.			
Nombre de nouveau produit			
Efficacité des infrastructures			
Evolution du délai moyen de réponse à une demande d'assurance			
Investissement de recherche et de développement			
Autres :			

Les questions ci-dessous sont destinées à la **Direction Ressources Humaines**

23. Elaborez -vous un tableau de bord dans votre service

☐ Oui

☐ Non

24. Intégrez-vous les indicateurs suivant dans votre TB

Les indicateurs	OUI	NON
Ratio de couverture des postes stratégiques		
Satisfaction des salariés		
Productivité individuelle		
Turnover		
Autres :		

25. Quelle est la difficulté pour recueillir ces données :

Les indicateurs	Facile	Moyenne	Difficile
Ratio de couverture des postes stratégiques			
Satisfaction des salariés			
Productivité individuelle			
Turnover			
Autres :			

26. Dans quelle mesure utilisez-vous les données qui sont communiquées dans le TB ?

☐ J'utilise seulement quelques données que je juge essentielles

☐ J'utilise l'ensemble des données

27. Vous utilisé le TB pour :

- ☐ Vous informez des résultats de l'entreprise sur une période donnée.
- ☐ Prévoir et anticiper les situations et semaines/mois à venir.
- ☐ Expliquez et communiquer les objectifs de l'entreprise au personnel afin de les responsabiliser et les motiver.
- ☐ Planifier et fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques.
- ☐ Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

28. Dans quelle mesure considérez vous que les données de votre tableau de bord sont fiable ?

- ☐ Très peu fiable
- ☐ Peu fiable
- ☐ Moyennement fiable
- ☐ Totalement fiable

29. Dans quelle mesure considérez-vous que les données de votre TB sont compréhensibles ?

- ☐ Difficilement compréhensibles
- ☐ Peu compréhensibles
- ☐ Moyennement compréhensibles
- ☐ Compréhensibles
- ☐ Facilement compréhensibles

30. Dans quelle mesure considérez-vous les données de votre TB sont interprétables ?

- ☐ Difficilement interprétables
- ☐ Moyennement interprétables
- ☐ Interprétables
- ☐ Facilement interprétables

Fin du questionnaire.

Merci .

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	

INTRODUCTION	8
Chapitre I : Le contrôle de gestion	
INTRODUCTION	11
Section 1 : Evolution et définitions du contrôle de gestion	11
1.1. Evolution historique du contrôle de gestion	11
1.2. Les définitions du contrôle de gestion :	13
Section 02 : Caractéristiques du contrôle de gestion	15
2.1. Le rôle du contrôle de gestion :	15
2.2. Les missions du contrôle de gestion	16
2.3. Les objectifs du contrôle de gestion	17
Section 03 : Processus et outils du contrôle de gestion	19
3.1. Processus du contrôle de gestion	19
La phase de prévision	19
La phase d'exécution	19
La phase d'évaluation	19
La phase d'apprentissage	19
3.2. Les limites de contrôle de gestion	20
3.3. Les outils du contrôle de gestion	21
3.3.1. Système d'information	21
3.3.1.1. Définition de l'information	21
3.3.1.2. Définition du système d'information	22
3.3.2. La Comptabilité Générale /La comptabilité Analytique	23
3.3.2.1. La Comptabilité Générale	23
3.3.2.2. Comptabilité Analytique	23
3.3.3. La gestion budgétaire	24
3.3.4. Le tableau de bord	26
3.3.4.1. Définition	26
3.3.4.2. Différents types des tableaux de bord	28
Tableau de bord stratégique	28
Tableau de bord de pilotage	28
Tableau de bord d'activité	28
3.3.4.3. Fonctions et rôles du tableau de bord	28
1. Fonctions de tableau de bord	28
2. Rôles du tableau de bord :	29
3.3.5. Le reporting	30
Section 04 : Le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel	31
4.1. Les fonctions du contrôle de gestion dans les assurances	31
4.2. Procédures du contrôle de gestion dans les assurances	31
4.2.1. La planification à long et moyen terme	31
4.2.2. Procédure d'élaboration des budgets	32
4.2.3. Procédure de contrôle budgétaire	35
4.2.4. Procédure d'établissement des tableaux de bord et des statistiques	36
CONCLUSION	37

Chapitre II : Evaluation du tableau de bord prospectif

INTRODUCTION	38
Section 1 : la notion de l'évaluation	39
1.1. Définition de l'évaluation	39
1.2. Les dimensions de l'évaluation	40
1.3. Les types d'évaluation	43
1.4. Les outils d'évaluation	44
Les questions fermées	44
Les questions semi-ouvertes	45
Les questions ouvertes	45
1.5. Les étapes d'évaluation	45
Section 02 : le tableau de bord prospectif comme outil de contrôle de gestion	48
2.1. L'origine du tableau de bord prospectif	48
2.2. Définitions du tableau de bord prospectif	49
2.3. Les Caractéristiques d'un tableau de bord.....	50
Section 03 : les perspectives du tableau de bord prospectif	52
3.1. Les axes du tableau de bord	52
Axe financier	52
Axe client.....	53
L'axe processus internes.....	54
Axe d'apprentissage organisationnel.....	55
3.2. La chaine de causalité liant les 4 perspectives	56
3.3. Les limites du tableau de bord.....	57
Section 04 : Les indicateurs du tableau de bord.....	59
4.1. Les indicateurs clés de l'axe financier.....	59
4.2. Les indicateurs clés de l'axe client	61
4.3. Les indicateurs de l'axe processus interne	62
4.4. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel.....	62
4.5. Le choix des indicateurs	64
CONCLUSION.....	65

Chapitre III : Evaluation du système de contrôle de gestion au sein de la CAAT

INTRODUCTION	66
Section 01 : Présentation générale de la Compagnie algérienne d'assurance de transport.....	67
1.1. Présentation de la CAAT	67
1.1.1. Historique de la CAAT	68
1.1.2. Organigramme de l'organisme d'accueil	69
1.2. Les activités de la CAAT et ses missions	71
1.2.1. Les Activités de la CAAT	71
1.2.2. Mission de la CAAT	71
1.2.3. Objectifs de la CAAT	72
1.2.4. Rôles de la CAAT	72
1.2.5. Moyens de la CAAT	72
1.3. Les indicateurs de gestion de la CAAT	73
1.4. La place de la CAAT dans le marché assurantiel.....	73
Section 2 : la présentation de la direction Planification Contrôle de Gestion et Organisation	75
2.1. Les missions et les attributions.....	75
2.1.1. Missions.....	75
2.1.2. Attributions	75
2.1.3. Structures rattachées	76

2.1.3.1. Sous- Direction Planification et Contrôle de gestion.....	76
2.1.3.2. Sous- Direction Organisation & Systèmes.....	78
2.2. Les différents documents :.....	79
Section 03 : Interprétation du résultat du questionnaire	80
CONCLUSION.....	91
CONCLUSION GENERALE	92

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexes

Tables de matières

Résumé

Résumé

Le contrôle de gestion est défini comme « un processus par le quel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise ». Le contrôle de gestion permet de contrôler, mesurer, gérer et analyser l'activité de l'entreprise, à travers ses outils qui sont : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord, le contrôle de gestion est également un système d'information qui permet de faciliter la prise de décision pour les dirigeants.

Comme outil important du contrôle de gestion le tableau de bord prospectif est au cœur du processus du management et de l'évaluation de la performance. Il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Il présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise.

Le degré de développement du système de contrôle de gestion peut être mesuré par le degré de développement de l'un de ces outils qui sera l'objectif de notre travail.

Mots-clés: Contrôle de gestion, évaluation, tableau de bord, tableau de bord prospectif, tableau de bord équilibré, indicateurs.

Abstract

Management control is defined as a process by which managers are assured that resources are obtained and used effectively and efficiently to achieve corporate objectives. Management control allows you to monitor, measure, manage and analyze the company's activity, through its tools which are: cost accounting, budget management and the scoreboard, management control is also an information system that facilitates decision-making for managers.

As an important management control tool, the balanced scorecard is at the heart of the management and performance evaluation process. It synthesizes the most important information and presents it as indicators. It summarizes the company's activities and results.

The degree of development of the management control system can be measured by the degree of development of one of these tools which will be the objective of our work.

Keywords:

Management control, evaluation, dashboard, balanced scorecard, indicators.