



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉS DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et
comptabilité

Option : Finance et Assurances

THÈME : Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance
financière et économique des compagnies d'assurance.

*Cas de la direction générale de la compagnie d'assurance des hydrocarbures
(CASH assurances)*

Présenté par :

Melle. BOUAZIZ FARIDA

Dirigé par :

Dr. SADAQUI FARID

Les membres du Jury

Présidente: Dr. MOUMOU Ouardia. MCB

Examineur : Mr. DRALI NABIL. MACA

Rapporteur : Dr. SADAQUI FARID. MCA

Promotion 2017-2018


REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier profondément les membres de ma famille.

Je remercie la compagnie d'assurance des hydrocarbures «CASH» de m'avoir accueillie durant la période de stage.

Toute ma gratitude à :

 *Mon promoteur Mr Sadaoui Farid.*

 *Mon tuteur Mr Baba Slimane Mohamed Adnan au niveau de la direction du contrôle de gestion de la compagnie d'assurance des hydrocarbures (CASH).*

Un grand merci à Mme Siham mendaci qui m'a aidé dans la réalisation de mon travail.

Je remercie également, mes Dames et Messieurs les membres du jury, d'avoir bien voulu participer à l'évaluation de ce travail.

Je remercie tous mes camarades de la spécialité « finance et assurance », ainsi que tous mes camarades à l'UMMTO.

J'adresse mes sincères remerciements à toutes mes copines et tous mes amis pour leur aide et soutien.

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

DÉDICACES

J'ai l'immense plaisir de dédier ce travail :

*A mes très chers parents qui m'ont donnés plusieurs années
d'amour et de sacrifices ;*

A mes frères Sofiane, Farid, Mohamed

A mes sœurs Nadia et Kenza

A ma grand-mère Arhab Fetta

A toutes la famille Bouaziz et Arhab

*A la mémoire de ma copine « Cherchem Nora », que Dieu la
garde dans son vaste paradis.*

*A Tous mes amis sans exception, et particulièrement « Lynda,
Djahida, Wahiba, Houria, Fatma, Bahia, Nadia, Khaled,*

Arezki, Yacine, Rabah, Abdou, Hocine ».

*A toutes personnes qui m'ont encouragée ou aidée au long de
mes études.*

FARIDA

Liste des tableaux

Numéros	Désignation	Pages
01	Rôle classique et nouveau du contrôleur de gestion	23
02	Les missions du contrôleur de gestion	25
03	Comparaison entre la performance interne et externe	62
04	Les principales dimensions de mesure de la performance	65
05	L'ensemble des identifications de la société	84
06	L'évolution de la production de la CASH de 2013 à 2018	86
07	L'évolution de l'effectif de la CASH de 2002 à 2017	87
08	Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel par branche de 2015 à 2017	91
09	Réalisation des primes émises (chiffre d'affaire)	92
10	Les écarts sur primes émises de 2015 à 2017	94
11	Evolution des prévisions pour charges sinistres et de 2015-2017	95
12	Les réalisations des charges sinistres	96
13	Évolution du programme de charge sinistre des années 2015, 2016,2017	97
14	Les prévisions de l'activité de réassurance 2015-2017	98
15	Synthèse de l'activité réassurance de 2015 à 2017.	99
16	Les écarts budgétaires de l'activité réassurance	100
17	Evolution prévisionnelle des effectifs de 2015 à 2017	101
18	Evolution réelle des effectifs de 2015 à 2017	102
19	Analyse des écarts entre réalisations et prévisions des effectifs	102
20	Prévisions des investissements et charges de fonctionnement	103
21	Évolution des réalisations des investissements et les charges de fonctionnement.	104
22	Comparaison entre des réalisations des investissements et les charges de fonctionnement	105
23	Evolution prévisionnelle des produits et placements financiers	106
24	Évolution réelle des placements / produits financiers	106
25	Comparaison entre l'évolution réelle et prévisionnelle des produits et placements financiers	107
26	Etat récapitulatif des résultats prévisionnels	108
27	Consolidation des TCR de la CASH 2015, 2016,2017	109
28	L'actif du bilan de la CASH de 2015 à 2017	110
29	Passif du bilan de la CASH de 2015 à 2017	110
30	Les ratios de la performance de la CASH	111
31	Marge de solvabilité des années 2015, 2016,2017	112
32	Tableau de bord de gestion de la CASH consolidé des années 2016-2017	112
33	Tableau de bord financier de la CASH consolidé des années 2016-2017	114

Liste des figures

Numéros	Désignation	Pages
01	Le triangle du contrôle de gestion	20
02	Processus du contrôle de gestion	22
03	Les étapes du système budgétaire	52
04	Procédure d'élaboration du budget	57
05	Le pilotage de la performance	68
06	Les six facettes d'un bon indicateur	70
07	Répartition de capital social de la CASH	85
08	Évolution de CA	86
09	L'évolution de effectifs de la CASH	87
10	Organigramme de La CASH	89
11	Evolution de la production prévisionnelle par branche	92
12	Réalisation du chiffre d'affaires par branche	93
13	Comparaison entre les prévisions et les réalisations des primes émises	94
14	Evolution des prévisions pour charges sinistres de 2015-2017	96
15	Evolution de charges sinistres réelles durant les années 2015, 2016, et 2017.	97
16	Comparaison entre les réalisations et les prévisions de SAP	98
17	Evolution prévisionnelle de la réassurance de 2015 à 2017	99
18	Synthèse de l'activité réassurance de 2015 à 2017	100
19	Evolution prévisionnelle des effectifs de 2015 à 2017	101
20	Evolution réelle des effectifs de 2015 à 2017	102
21	Comparaison entre l'évolution réelle et prévisionnelle des effectifs	103
22	Evolution prévisionnelle des investissements et les charges de fonctionnement	103
23	Évolution réelle des investissements et charges de fonctionnement	104

Liste des abréviations

- **2A : L'Algérienne des Assurances.**
- **CA : Chiffre d'Affaire.**
- **CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance.**
- **CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances.**
- **CAGEX Compagnie Algérienne d'Assurance de Garantie des Exportations.**
- **CASH : Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures.**
- **CAT NAT : Catastrophes Naturelles.**
- **CCR : Compagnie Centrale de Réassurance.**
- **CIAR : Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance.**
- **CNMA : Caisse Nationale de Mutualité Agricole.**
- **GAM : Générale Assurance Méditerranéenne.**
- **IARD : Incendie, Accident, Risque Divers.**
- **MAATEC : Mutuelle Assurance Algérienne des Travailleurs de l'Éducation et de la Culture.**
- **RC : Responsabilité Civile.**
- **RD : Risque Divers.**
- **ROE : Return On Equity.**
- **SAA : Société Algérienne d'Assurance.**
- **SAP : Sinistres A Payer.**
- **SGCI : Société de Garantie de Crédit Immobilier.**
- **TCR : Tableau des Comptes de Résultats.**

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....	8
Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion	12
Section 01 : Concepts généraux de contrôle de gestion.....	12
Section 02 : Le contrôleur de gestion	23
Section 03 : Les outils de contrôle de gestion	28
Chapitre 02 : Présentation du secteur des assurances en Algérie.....	37
Section 01 : Notions sur les assurances.....	37
Section 02 : Les spécificités des opérations assurances	45
Section 03 : Le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel	48
Chapitre 03 : Généralités sur le pilotage de la performance des compagnies d'assurance.....	60
Section 01 : Les notions de base de la performance	60
Section 02 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance	67
Section 03 : La mesure des performances des compagnies d'assurances.....	72
Chapitre 04 : Le contrôle de gestion au sein de la compagnie d'assurances des hydrocarbures (CASH).....	83
Section 01 : Présentation de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures.....	83
Section 02 : La pratique du contrôle de gestion au sein la CASH.	90
Section 03 : Analyse de la performance de la CASH.	108
Conclusion générale	117
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	



Introduction générale

L'activité d'assurance est qualifiée comme un secteur hautement complexe, nécessitant un savoir-faire et des règles déontologiques appropriées et comportant des implications financières, économiques et sociales d'une grande importance

Comme toute activité, les compagnies d'assurances sont exposées, également, à un certain nombre de risques globaux qui peuvent menacer leurs existences et, dans des cas extrêmes, les ruiner. C'est pourquoi, elles doivent être en mesure de se prémunir contre les risques, D'où la nécessité d'un contrôle et d'une surveillance rigoureuse, afin de garantir la solidité financière de l'industrie d'assurance et d'améliorer la confiance du public, élément essentiel du développement.

Le contrôle de Gestion s'est développé de façon inégal selon les secteurs d'activité. Son champs d'action est longtemps resté centré sur des problématiques industrielles, et ce n'est que récemment qu'il a été introduit dans les activités de services, les compagnies d'assurance, les banques ; de même certains concepts fondamentaux du Contrôle de Gestion ne se propagés pas que tardivement dans le secteur public.

Le contrôle de gestion est défini comme un outil de pilotage de la performance de l'entreprise il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée tout en cherchant l'optimisation des moyens mis en œuvre .il consiste ainsi une aide à la prise de décision son objectif est de est de mesurer d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise.

La gestion budgétaire est un système de pilotage intégrateur de gestion impliquant une vision anticipée de l'avenir. Elle comporte trois étapes essentielles : la prévision qui consiste à prévoir objectivement l'avenir, la budgétisation qui est le chiffrage de ces objectifs et enfin le contrôle budgétaire qui est la comparaison du réel au prévisible.

L'analyse des écarts et la mesure de performance sont les instruments indispensables dans la vie d'une entreprise .Eux seule permettant en effet d'établir un diagnostic précis sur l'état de sente de l'entreprise au terme effectue.

Eléments de problématique :

Le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme un processus et une fonction indispensable au pilotage de la performance, exercé par les responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion.

La mesure des performances des compagnies d'assurances présente quelques particularités propres aux activités de services et aux activités financières. Ceci nous conduit à poser la question suivante :

Quel est l'apport du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance au sein de la compagnie d'assurance des hydrocarbures (CASH assurances) ?

Les questions secondaires :

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

- **Q1** : Comment a eu lieu la genèse du contrôle de gestion ?
- **Q2** : Pourquoi a eu lieu l'introduction du contrôle de gestion dans le domaine des assurances ?
- **Q3** : Quelle est la contribution du contrôle de gestion à la performance de la compagnie d'assurance la CASH ?

Hypothèses :

Pour répondre à ces questions, on a posé les hypothèses de recherche suivantes pour qu'elles soient testées :

- **H1** : La genèse du contrôle de gestion a eu lieu en vue de maîtriser la gestion des activités et d'améliorer la performance de l'entreprise.
- **H2** : Le secteur des assurances est très concurrentiel d'où la nécessité des outils de contrôle de gestion.
- **H3** : Le contrôle de gestion est une fonction support qui a un apport considérable à la performance de la compagnie d'assurance des hydrocarbures (CASH Assurance).

Méthodologie de recherche :

Le thème que nous avons le privilège de développer dans ce travail de recherche revêt une importance majeure. Dans le cadre de notre réflexion nous articulons notre travail en deux axes de recherches : l'une recherche documentaire et un stage de formation, c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés au contrôle de gestion et au pilotage de la performance à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques ainsi que les sites de finance. L'axe pratique dans lequel nous caractérisons nos acquis théoriques par un stage sur le terrain.

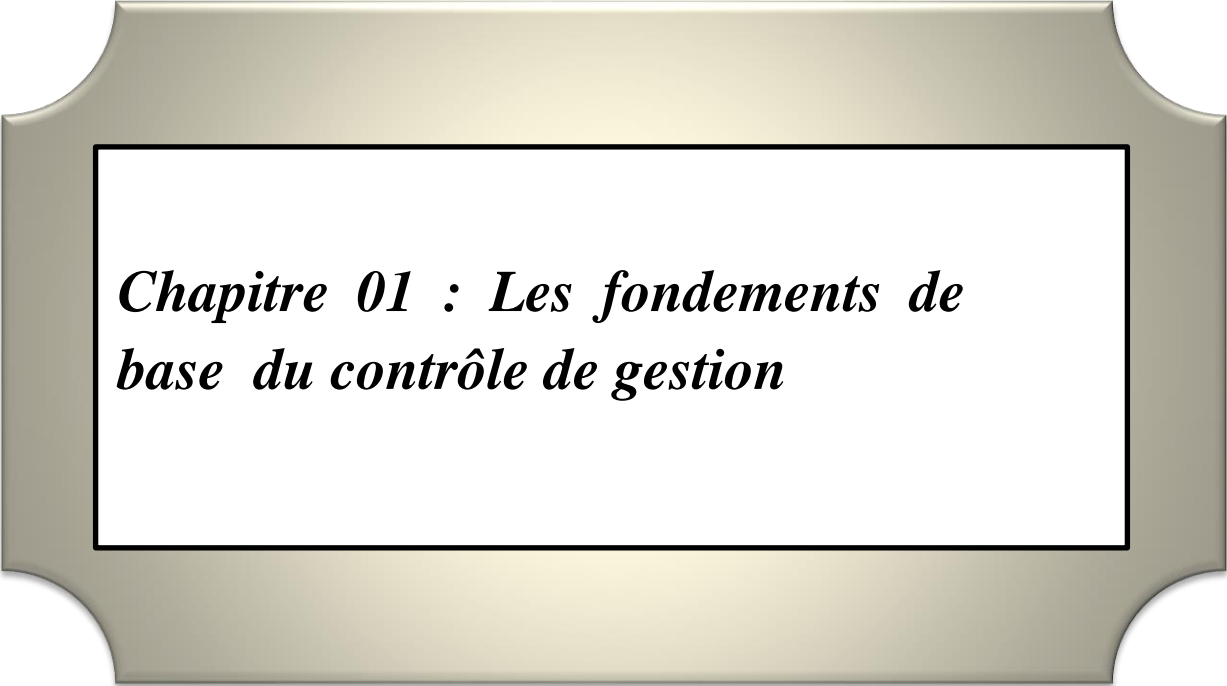
Intérêt et objet de recherche :

Notre recherche a pour but d'étudier l'évolution du métier et des outils du contrôle de gestion dans les assurances. Elle va nous permettre de comprendre comment les compagnies d'assurance ont adapté leur modèle de gestion aux profonds bouleversements du secteur.

Structure de la recherche :

Pour mener bien notre sujet nous avons scindé notre travail au quatre (4) chapitres :

- Le premier chapitre est considéré comme étant un chapitre introductif sur le rappel théorique du contrôle de gestion des entreprises, chapitre dans lequel sont développés les différents outils du contrôle de gestion et la place du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.
- Le second, sera consacré à la généralité sur les assurances et le secteur assurantiel algérien. En nous expliquant sa spécificité qui un élément fondamental pour la compréhension du fonctionnement d'une compagnie d'assurance.
- Le troisième sera orienté vers le traitement du pilotage de la performance en commençant par les notions de base de la performance, et en parlant également de pilotage de la performance dans les assurances.
- Le chapitre quatre est d'un intérêt certain, puisqu'il traite l'étude pratique du contrôle de gestion au sein de la compagnie d'assurance « CASH ».dans ce chapitre nous essayerons d'analyser les ratios et de donner des explications sur le budget de l'entreprise d'assurance.
- Et en fin, notre travail sera achevé par une conclusion générale.



*Chapitre 01 : Les fondements de
base du contrôle de gestion*

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

Après avoir défini notre problématique et nos objectifs, nous devons comprendre les concepts de base liés au contrôle de gestion afin de pouvoir traiter le thème d'une manière valide et efficace.

À travers ce chapitre, nous allons expliquer le concept du contrôle de gestion ensuite de mettre l'accent sur le rôle du contrôleur de gestion.

Section 01 : Concepts généraux de contrôle de gestion

Dans cette section, nous allons donner un aperçu général sur le contrôle de gestion, on entamera ensuite les différentes définitions du contrôle de gestion ainsi que ses différents outils.

1.1. Evolution historique du contrôle de gestion :

Les premières formes de contrôle de gestion sont apparues dès le milieu de 19^{ème} siècle du fait de l'essor de l'industrialisation. Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de F. Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, et les travaux de l'ingénieur américain H-L. Gantt (1915) sur les coûts fixes, où des techniques de comptabilité industrielle commencent à être élaborées.

La complexification des entreprises induites par l'accroissement et la diversification des tâches, a rendu nécessaire le fait de décentraliser la gestion de l'exploitation à des unités autonomes, tout en exerçant un contrôle sur les exécutants permettant de s'assurer de la réalisation des objectifs. C'est la naissance de ce que l'on appellera "les centres de responsabilité".

Dans les années 1930, la fonction du contrôle de gestion est institutionnalisée avec la création, aux États-Unis, du « Controller's Institute of America ».

La période des années 60 jusqu'aux années 70 est une période de forte évolution des outils techniques de cette discipline avec le déploiement des outils classiques du contrôle de gestion (l'utilisation de la comptabilité analytique, les budgets et le contrôle budgétaire). C'est donc «une époque technique d'installation des outils, centrées sur la fonction comptabilité/budget ».

La période des années 1980, a connu le développement de l'activité de contrôle qui a contribué à l'émergence de différents métiers au sein du contrôle de gestion lui-même.

Durant ces années, l'attention est portée davantage sur le responsable opérationnel et ses besoins de pilotage de la gestion. Cette période a connu de nouveaux outils tels que, les plans à moyen terme et des outils de reporting, notamment les tableaux de bord.

La période des années 1990 était la crise du modèle classique de contrôle de gestion, qui repose sur l'hypothèse d'une information parfaite, et sur la prédominance des coûts directs, et qui semble inadapté à la densification des entreprises et à la tertiarisation de l'économie.

Aujourd'hui, le « contrôle de gestion » s'entend plutôt « pilotage de la performance » est défini comme « une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de sa structure ».

1.2. Notion du contrôle de gestion :

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.

Avant de faire le point sur la conception du contrôle de gestion, il est nécessaire de s'interroger au préalable sur la signification contrôle/gestion.

1.2.1. Définition du concept contrôle / gestion :

Contrôle : c'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.

Gestion : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés préalablement.

La gestion est un ensemble d'activités, soit la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, qui concernent l'utilisation de ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles, technologiques permettant d'atteindre les objectifs d'une organisation de la façon la plus efficace et la plus économique possible.

Il est possible de distinguer deux niveaux de gestion en fonction de l'axe temporel :

* Le gestion stratégique :

Elle porte sur les axes de développement que l'entreprise veut mettre en œuvre au cours des prochaines années ; quels objectifs se fixe – t – elle à long terme ? Quelles stratégies va – t – elle choisir de jouer ? Quelles ressources devront être mobilisées à long terme?

*La gestion opérationnelle :

Elle s'intéresse aux modalités selon lesquelles les moyens humains, matériels et financiers seront mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs issus de la réflexion stratégiques. Elle s'intéresse à exécuter les opérations courantes et à accomplir les tâches quotidiennes de manière efficace. L'horizon de temps sur lequel elle porte est le court terme.

1.2.2. Les définitions retenues par quelques auteurs :

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, on cite parmi :

Robert N. ANTHONY : R. ANTHONY est considéré comme le père fondateur du contrôle de gestion, car il était le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline en définissant le contrôle de gestion comme : «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisée de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation¹ ».

En 1988, il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre le stratégie de l'organisation ».

MICHEL GERVAIS (2005), définit le contrôle de gestion comme : « le processus par lesquelles 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 encours vont bien dans le sens de la stratégie définie² ».

F.GIRAUD et COLLEGUES :

Selon ces auteurs : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure³ ».

¹ R. Anthony et J. Dearden, « La fonction contrôle de gestion », édition : Publi-Union, 1993, p. 209

² GERVAIS (M) : « contrôle de gestion », 8ème Edition, ECONOMICA, Paris 2005, p.12.

³ F.GIRAUD, SAULPIC(O), M.H.NAULLEAU(G) & P.L.BESCOS (P) : « contrôle de gestion et pilotage de la Performance », Ed. GUALINO, Paris, 2002, p.34.

JEAN MARIE FOSTO : définit le contrôle de gestion comme « un ensemble de dispositions permettant de fournir aux dirigeants de l'entreprise des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise visée. Leur comparaison avec les données prévues peut déclencher des mesures correctives appropriées »⁴.

1.3. Objectifs et mission de contrôle de gestion :

1.3.1. Objectifs de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion, lors de son exercice, a de multiples objectifs qui sont, ici, précisés en référence à deux aspects majeurs:

- La mesure des performances :

La mesure de la performance concerne principalement la relation entre les trois pôles du contrôle de gestion. Elle a pour but de mettre en place un ensemble d'instruments lui permettant:

- Le suivi des réalisations de l'institution par rapport à ses objectifs stratégiques et cela grâce à un certain nombre d'outils de reporting et de tableau de bord;
- La prise des décisions palliatives au cours du cycle d'exploitation pour s'assurer de la réalisation des objectifs.

D'après P.-L. BESCOS, le contrôle de gestion est un système fortement allié à un système de mesure des performances. En effet, cette dernière constitue « un processus permettant de faire converger les buts individuels, et de les rendre cohérents avec les objectifs globaux de l'organisation »⁵. Cette convergence des buts constitue une condition essentielle au déroulement d'un processus de contrôle de gestion.

- La mise au point de systèmes de pilotage:

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise »⁶. Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

⁴ Jean Marie Fosto « le contrôle de gestion des sociétés d'assurance .le cas de la CIMA ».Paris, édition l'Harmattan, 2014, P11

⁵ BESCOS P.L., DOBLER PH et autres, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p.62.

⁶GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Op cit, p.19.

- Au niveau stratégique :
 - Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques. En connaissant les performances des différentes entités de la banque, le contrôle de gestion fournit une sorte de modélisation du fonctionnement de cette dernière permettant ainsi, d'anticiper les conséquences des hypothèses retenues ;
 - Transmet à la Direction Générale un rapport récapitulatif régulier (semestriel, trimestriel ou même mensuel) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options décidées et cela, à travers un système de reporting et de tableau de bord central. Les analyses qui y figurent permettent d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et le long terme.

1.3.2. Mission de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a pour mission :

- Analyser la performance : des activités afin d'optimiser leur pilotage ,dans cette optique, le contrôle de gestion doit essentiellement apporter les outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus.
- Nourrir le dialogue de gestion : entre les différentes structures de l'entreprise par l'implication de la mise en œuvre d'un dialogue de gestion favorisant l'expression des acteurs les plus proches du terrain (Directeurs Agences, Directeurs des succursales, Directeurs centraux, Direction générale) et la diffusion des bonnes pratiques. Le contrôle de gestion vient de documenter et objectiver ce dialogue, d'une part, par l'analyse et le suivi des réalisations, d'autre part, le suivi et le contrôle des coûts.

1.4. La limite de 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 :

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système.
- 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 est mal choisi et trop exigeant. Il est possible

de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en les renouvelant le plus souvent possible.

- 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, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

1.5. Les différents niveaux du contrôle de gestion :

Les systèmes de contrôle sont construits de manière à garantir l'efficacité, l'efficience et l'économie de l'ensemble du processus de management.

Le contrôle s'exprime à trois niveaux:

*s'assurer de la pertinence des choix stratégiques à long terme - *contrôle stratégique*

*s'assurer de la pertinence et du suivi des plans opérationnels - *contrôle de gestion* ;

*assurer l'efficacité et l'efficience des opérations - *contrôle opérationnel*.

1.5.1. Le contrôle stratégique :

Le contrôle stratégique est le processus par lequel les buts de l'entreprise sont définis aussi que les stratégies pour les atteindre. Le processus de décision stratégique ne présente pas un caractère systématique, à la différence du processus du contrôle de gestion. Son horizon est le long terme. C'est donc choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et y allouer des ressources de manière à ce qu'elle se maintienne et se développe. Il peut s'agir, par exemple, d'une déclinaison d'indicateurs stratégiques dans l'organisation, ou d'un suivi de réalisation de la planification stratégique.

1.5.2. Le contrôle de gestion :

« Le contrôle de gestion est « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité⁷ ».

1.5.3. Le contrôle opérationnel :

Le contrôle des tâches est le processus consistant à s'assurer que les tâches spécifiques sont exécutées avec efficacité et efficience sur un horizon de très court terme. Il permet aux

⁷ A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », 1976, édition Dunod P.16.

responsables de garantir que les actions relevant de leur autorité mise en œuvre conformément aux finalités confiées.

Ces trois grands types de contrôle se déroulent au sein des organisations selon un cycle temporel qui va du long au très court terme.

Le système de contrôle de gestion doit assurer la liaison et la cohérence entre les trois niveaux. Chaque niveau constitue un sous-système et les anomalies détectées à un niveau, selon leur importance, peuvent constituer des signaux pour les autres et déclencher des actions correctives à différents niveaux.

1.6. La place du contrôle de gestion dans l'organisation :

La place du contrôle de gestion dans les entreprises en général et de l'entreprise d'assurance en particulier, varie d'une société à l'autre. Elle dépend à la fois :

- De la taille de l'organisation ;
- De son activité et de son mode de fonctionnement (décentralisé ou non) ;
- De son statut et ses moyens disponibles ;
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

a. Rattachement à la direction générale (position d'état-major ou de staff) :

Le champ d'action du contrôleur de gestion s'étend sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise, il a pour mission, d'aider chaque membre de l'entreprise, du directeur générale, à l'échelon le plus bas de la hiérarchie. Alors, il sera très efficace en occupant une position de staff auprès de la direction générale.

Dans cette position, le contrôleur de gestion n'a pas d'autorité hiérarchique, mais plutôt, une autorité de conseiller et de maîtrise. Cette position permet au contrôleur de gestion⁸ :

- ✓ D'avoir une certaine indépendance dans la gestion;
- ✓ De bénéficier de soutien direct du directeur général, Ce qui lui facilite la transmission des différents rapports, lesquels il est amené à élaborer;
- ✓ De se décharger de toute responsabilité directement hiérarchique, et met en évidence son rôle de conseiller de gestion.

⁸ Bouin X. ; Simon F-X., « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3^{éd} Dunod, Paris, 2009, P. 50.

Cette position facilite la tâche du contrôleur de gestion, qui consiste en l'animation et la coordination du système de contrôle de gestion.

b. Rattachement à la direction financière :

Donc ce rattachement tient d'une part aux synergies qu'il est possible de développer avec les services comptables, et favorise, d'une autre part, l'objectivité dont il est plus facile de faire preuve puisque le contrôleur ne dépend pas des décideurs concernés par les suivis et analyses réalisés. Mais, cette position contribue à la diminution de l'influence du contrôleur de gestion sur les décisions stratégiques, au moment où, il n'y a pas de lien direct entre la direction générale et le contrôleur de gestion. Ce dernier ne peut avoir que des résultats, il doit donc analyser des informations strictement économiques, et tirer ses conclusions sur des faits déjà constatés.

c. Rattachement en réseau (Rattachement aux Directeurs ou Responsables Opérationnels:

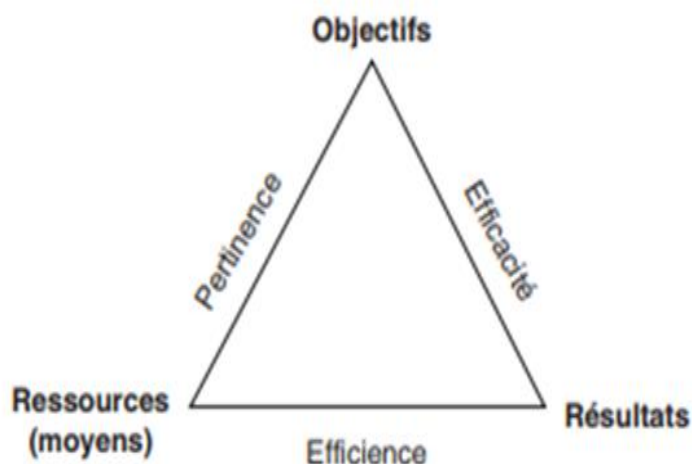
Ce rattachement consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles. Une place égale est accordée à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui facilite les échanges entre des directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

1.7. La finalité du contrôle de gestion :

Si le contrôle de gestion se définit comme un ensemble de mécanismes capable de fournir aux responsables, les éléments nécessaires à la maîtrise de la gestion dans le cadre d'objectifs préétablis, on admettra que cette fonction se situe au centre d'un triangle mettant en relation objectifs-moyen-résultat.

Figure N°01 : le triangle du contrôle de gestion



Source : Löning H., Malleret V., Meric J., Pesqueux Y., Chiapello E., Michel D., Sole A., «Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques », 3^{éd} Dunod, Paris, 2008, P 06.

La relation entre les moyens, les objectifs et les résultats constitue la base du contrôle de gestion :

Toutes organisations à un but, des moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre et obtient des résultats au terme de ce processus.

Objectifs - Moyens : C'est l'aide apporté aux dirigeants et aux opérationnels pour définir les moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs qu'ils ont fixés. (Axes : Budgétisation et plan d'action).

Moyens - Objectifs : C'est renseigner sur les moyens existants et les résultats que l'on peut en attendre. (Axes : Aide à la formulation d'objectifs, identification des leviers de gestion).

Objectifs - Résultats : Le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés. (Axes : constat et explication des écarts entre prévu et réalisé).

Ainsi, on parle de pertinence pour qualifier la relation entre les objectifs et les moyens, d'efficacité pour la relation entre objectifs et résultats et d'efficience pour qualifier la relation entre les moyens et les résultats.

1.8. Le processus de contrôle de gestion :

Pour Ardoin, Michel et Schmidt:« Le processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et le contrôle d'entreprise»⁹.

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management :

1.8.1. Planification :

Elle consiste donc à la fixation des objectifs à long terme, qui se traduisent en actes opérationnels en empruntant les politiques d'investissement (Choix d'investissement et désinvestissement), de commercialisation (des couples produit/marché), de gestion financière et de gestion des ressources humaines...etc.

Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie :

- Choix des couples produits/marchés ;
- Investissement et désinvestissement ;
- Organisation et gestion des ressources humaines (GRH) ;
- Adaptation de l'outil de production ;
- Financement (plan).

1.8.2. Budgétisation :

Cette étape, commence par la définition des objectifs à court terme, qui découlent des programmes d'action à moyen terme, en tenant compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir. L'essentiel de cette phase est donc dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise.

C'est le stade de la mise en œuvre :

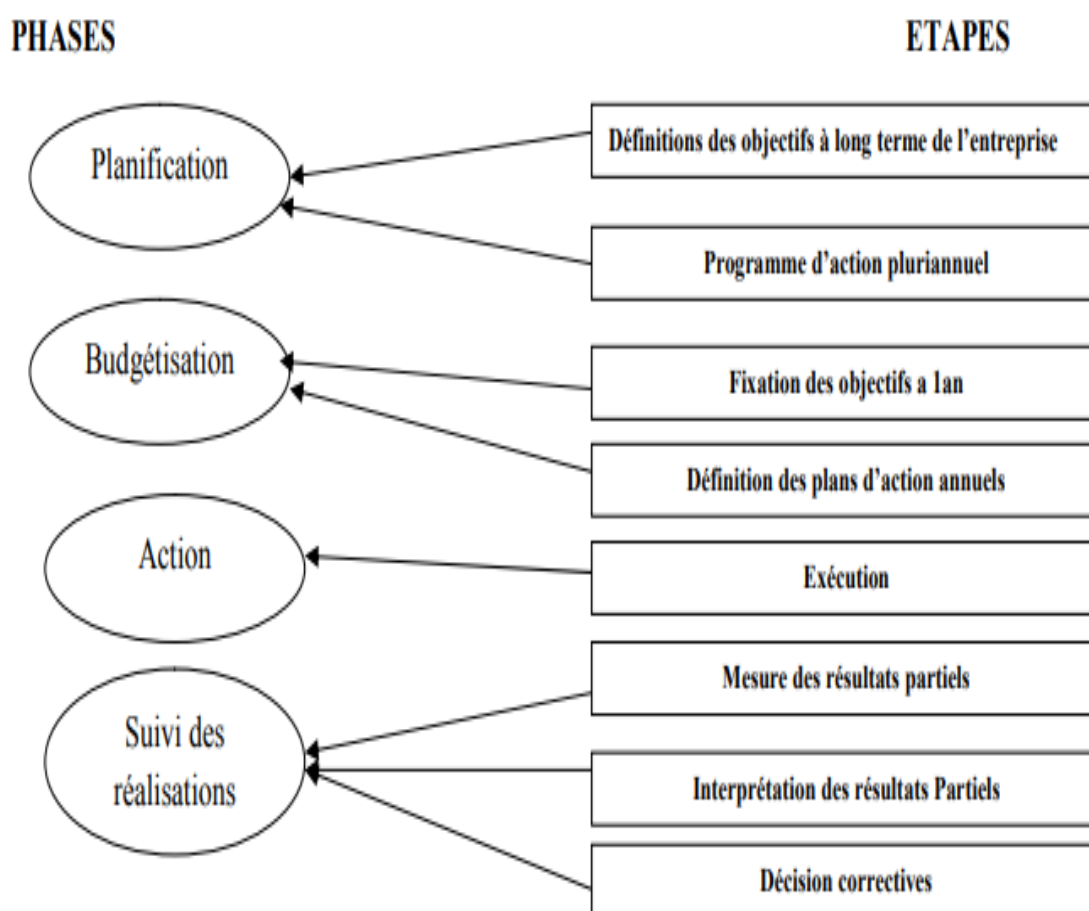
- Commercial ;
- Production ;
- Achat ;
- Financière ;
- Investissement ;
- En évaluant des résultats futurs ;
- En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat ;
- En modifiant l'exécution et les plans d'action.

⁹ Ardoin, J., Michel, D., Schmidt, J. « Le contrôle de gestion » ; édition Publi-union 1986.

1.8.3. Action et suivi des réalisations :

Cette phase tient compte, de l'évaluation des résultats futurs, de la vérification de l'utilisation des moyens par rapport aux résultats espérés et de la modification des exécutions et des programmes d'action pour parvenir à l'objectif prédéfini. Viennent ensuite, la mesure et l'interprétation des résultats atteints de l'action, ainsi que la prise des mesures correctrices en cas d'écarts par rapport aux résultats attendus.

Figure N°02 : Processus du contrôle de gestion



Source : J.L.ARDOIN, D. MICHEL, J. SCHMIDT « le contrôle de gestion »Edition Publi-Union, 1986.P.18.

Le processus de contrôle est donc inévitable dans la gestion de l'entreprise, puisqu'il permet la formalisation des phases d'activité en se focalisant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de distinguer les meilleurs plans d'action à choisir.

Section 02 : le contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion a pour vocation d'aider les responsables opérationnels et la direction générale à obtenir cette maîtrise, et leur permettre de juger les résultats de leurs actions, en mettant en œuvre les outils nécessaires à la détermination des objectifs, l'élaboration des plans d'action et le suivi des réalisations.

2.1. Métier du contrôleur de gestion:

Le contrôleur de gestion est un acteur du processus de management, appelé également responsable de planification et de la gestion, exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise, il élabore la prévision budgétaire et met en place des procédures du contrôle.

Le contrôleur de gestion fournit à sa direction le résultat de ses analyses économiques et financières, nécessaires au pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise ou de la division à laquelle il est rattaché. En cela, il accompagne le responsable opérationnel dans la gestion de l'activité et la prise de décision.

2.2. Le rôle de contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion doit s'assurer que :

- les objectifs sont traduits en un ensemble cohérent de sous objectifs pour les responsables opérationnels ;
- les plans précis permettent d'atteindre les objectifs avec les moyens disponibles et qu'ils sont effectivement réalisés.

Tableau N° 01 : Rôle classique et nouveau du contrôleur de gestion :

Rôles classiques	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets.	Démarche dynamique permanente d'amélioration accompagnement du changement, de l'organisation, et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet

Source : ALAZARD. C, SEPARIS. S, « Contrôle de gestion : manuelle et application », édition Dunod, Paris, 2007, p. 32.

2.3. Les compétences requises :

Exercer le métier de contrôleur de gestion nécessite un certain nombre de compétences :

2.3.1. Compétences techniques :

- Maîtrise de l'utilisation des systèmes d'information : tableurs, bases de données, logiciels comptables, ERP... Enterprise Resource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré);
- Avoir d'excellentes connaissances en comptabilité, en économie, compétence en analyse de données ;
- Savoir élaborer un budget ;
- Maîtriser l'analyse et le traitement de l'information comptable et financière ;
- Savoir synthétiser l'information ;
- Bonne connaissance des métiers et du fonctionnement de l'entreprise, et son le secteur d'activité ;
- Pratiquer une langue étrangère (bilingue anglais, voire trilingue pour les multinationales).

2.3.2. Aptitudes professionnelles :

- Aisance relationnelle pour dialoguer avec différents types d'interlocuteurs, les comptables mais aussi les opérationnels non-financiers, pour collecter l'information ;
- Disponibilité et forte capacité de travail ;
- Capacité d'organisation et de planification ;
- Capacité d'anticipation et réactivité face aux évolutions économiques pouvant avoir un impact sur l'entreprise ;
- Adaptabilité face à l'évolution régulière des technologies et des normes ;
- Esprit de synthèse pour conceptualiser rapidement des problèmes et leurs solutions ;
- Curiosité et esprit critique pour l'analyse des chiffres ;
- Être persuasif, savoir faire entendre son point de vue face aux responsables fonctionnels et opérationnels.

2.4. Les missions du contrôleur de gestion :

Les principales missions incombant au contrôleur de gestion sont :

- Le contrôleur de gestion fournit aux dirigeants un reporting régulier sur l'activité de leur structure, et contrôle sa performance, en optimise les ressources, et fournit des objectifs opérationnels de développement.
- Le contrôleur de gestion analyse les écarts existants entre les objectifs prévisionnels et ceux réalisés, puis préconise des actions correctives. Sans pouvoir de décision, le contrôleur de gestion assiste le directeur financier, le directeur général, ou œuvre dans un cabinet d'audit.
- Mettre en place des indicateurs, tableaux de bord, logiciels et procédures permettant de vérifier que la structure fonctionne conformément aux objectifs qu'elle s'est fixés
- Collecter les informations financières et comptables des filiales, des départements ou des services ;
- Assister la comptabilité : suivi de la tenue du budget, comparaison des états comptables avec les résultats des reportings, contrôle des inventaires, communication à la comptabilité des éléments à intégrer dans les résultats ;

On notera que dans les grandes entreprises, il peut y avoir plusieurs contrôleurs de gestion spécialisés : le contrôleur de gestion industriel qui se consacre à la production, aux coûts et aux stocks et le contrôleur de gestion commercial qui se concentre sur les ventes et les marges. On trouve par ailleurs des contrôleurs de gestion de projets dans les secteurs du BTP ou les SSII, on encore des contrôleurs de gestion budgétaires/sociaux au sein des grands groupes.

Tableau N°02 : Les missions du contrôleur de gestion

Nouvelles missions	Missions en recul
<p><i>Augmentation de l'autorité vers un contrôle puissant</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – analyse de l'information – conseil interne – participation à la prise de décision stratégique – planification stratégique – évaluation de la performance <p><i>dimension technique et centralisatrice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – conception et mise en place d'un nouveau système d'information – amélioration des processus 	<p><i>Processus budgétaire</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – budget court terme <p>activités liées à la comptabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> – système comptable – politique comptable – comptabilité analytique – comptabilité des projets de gestion <p><i>diminution des taches récurrentes techniques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – reporting – consolidation

Source : Caroline Lambert, Samuel Sponem, « la fonction de contrôle de gestion : proposition d'une typologie », France, 2008, P 04.

2.5. Ses principales activités :

Les principales activités de contrôleur de gestion sont :

2.5.1. Élaboration des procédures et outils de gestion :

- *Élaborer et mettre en place les outils de reporting destinés à la direction générale.
- *Définir les principales orientations des contrôles et indicateurs à mettre en place, et le cadre du reporting destiné à la direction générale.
- *Concevoir les tableaux de bord de l'activité (hebdomadaires, mensuels ou trimestriels).
- *Mettre en place et améliorer les procédures de gestion et d'optimisation des flux d'information financière : en garantir la fiabilité.
- *Veiller au respect des procédures.

2.5.2. Prévisions :

- *Participer à la définition des objectifs.
- *Réaliser des études économiques et financières.
- *Élaborer le plan à moyen terme.
- *Établir des prévisions de fin d'année sur la base des budgets corrigés des événements de la période en cours.
- *Construire les principaux états financiers sur 3 ou 5 ans en projetant les résultats actuels de l'entreprise, les estimations de l'année en cours et les objectifs stratégiques définis par la direction générale.

2.5.3. Analyse et reporting :

- *Obtenir et collecter toute information susceptible d'agir sur le résultat de l'entreprise ; la traduire en éléments financiers.
- *Analyser mensuellement les performances de l'entreprise par l'étude des écarts des résultats par rapport aux budgets et objectifs.
- *Rédiger les synthèses de commentaires de l'activité.

2.5.4. Élaboration et pilotage du processus budgétaire :

- *Définir les procédures de construction budgétaire et les faire appliquer par les opérationnels non financiers.
- *Collecter, analyser et synthétiser les données budgétaires venant des départements opérationnels et des centres de profit.
- *Produire les documents de synthèse budgétaire, formaliser et éditer le document complet qui servira de guide tout au long de l'année.

*Intégrer les éléments budgétaires aux grilles de suivi des résultats mensuelles ou trimestrielles.

2.5.5. Supervision, contrôle des clôtures comptables :

*Effectuer les rapprochements entre les états de la comptabilité et les résultats provenant des reporting et tableaux de bord.

*Contrôler les opérations d'inventaire des marchandises et produits finis.

*Fournir à la comptabilité les éléments extracomptables à intégrer dans les résultats pour une meilleure conformité à la réalité économique de l'activité.

2.5.6. Amélioration des performances de l'entreprise :

*Anticiper les dérives, mener des actions correctrices.

*Contrôler que ces actions correctrices aient bien les effets escomptés.

*Déterminer les zones d'optimisation et aider les responsables opérationnels à réaliser des économies.

2.5.7. Mise en place ou optimisation du système d'information :

Participation à la mise en place de certains modules d'ERP dans la définition des flux d'information, le paramétrage de certaines applications, l'animation de réunions projets concernant les tableaux de bord et l'information financière.

2.6. Méthodes d'intervention du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion doit concevoir un moyen de présentation qui permette à la Direction Générale de vérifier rapidement si ses directives ont été suivies et d'en connaître les résultats pratiques- (Tableau de Bord ou Rapport d'Activité selon le cas).

- Il se constituera une documentation personnelle lui permettant de donner un avis motivé sur la gestion réalisée, non seulement du point de vue intrinsèque, mais au sein de la profession et de l'économie en général.

- Enfin, il fera connaître son jugement motivé sur la gestion, notamment du point de vue de la rentabilité.

L'existence conjointe d'outils de mesure de performances de gestion d'objectifs personnalisés permet de prendre des décisions plus rapides et plus cohérentes.

Plus rapides: car il suffira de se référer aux objectifs préétablis pour décider de la voie à suivre.

Plus cohérentes: car la procédure de concertation, prévue au stade de la coordination des objectifs, détecte préventivement les incompatibilités.

Le Contrôleur de Gestion aide la Direction dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixée. Il participe à la définition des objectifs et anticipe les résultats. Il élabore les outils d'analyse, les indicateurs et procédures du contrôle de gestion.

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion

L'implantation de la fonction du contrôle de gestion dans une entreprise nécessite l'utilisation des différents outils qui sont : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord, reporting.

3.1. La comptabilité de gestion :

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données. Elle doit fournir les éléments qui permettent d'éclairer les prises de décisions à travers l'analyse des coûts qui jouent un rôle important dans les prises de décisions.

3.1.1. Définition de la comptabilité de gestion :

Est un système d'information sur les différents coûts de l'entreprise. Son fonctionnement et ses objectifs diffèrent de ceux de la comptabilité générale, elle permet d'obtenir une imputation par axe d'analyse des flux financiers et d'aboutir à des comptes de résultat par fonction, produit, branche, agence, succursale, direction.

Selon DUBRULLE et JOURDIN « la comptabilité analytique peut être définie comme « un outil de gestion pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs¹⁰ ».

3.1.2. Les objectifs de la comptabilité de gestion :

La comptabilité de gestion d'exploitation est un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels sont les suivants :

- **L'analyse de la performance de l'entreprise** : la comptabilité de gestion est un outil d'information interne utilisé par les gestionnaires pour déterminer les responsabilités par centre de profit, et d'évaluer les rendements par activité, voire même par produit et par région géographique ;

¹⁰ DUBRULLE, L., JOURDIN, D. « comptabilité analytique de gestion », Edition DANOD, paris, 2007, p.11

- **Fournir une base d'évaluation** : la comptabilité de gestion a pour objectif la détermination des bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (les stocks par exemple) ;
- **Expliquer les résultats, en comparant les coûts et les prix de revient** : la comptabilité de gestion analyse la formation du résultat global et dégage la contribution des différentes activités à ce résultat. Elle permet ainsi de répartir les charges entre les différents coûts (coût d'achat, coût de production, ...), et déterminer le résultat analytique de chaque produit ;
- **Éclairer les prises de décisions** : la comptabilité de gestion fournit les informations sur lesquelles peuvent s'appuyer les études et les raisonnements permettant de prendre des décisions engageant l'avenir de l'entreprise. Jolly et Rigaudiere précisent que la comptabilité de gestion est un instrument de communication, de contrôle, de motivation et d'apprentissage. Elle a quatre usages distincts: « justifier des prix de ventes, donner des éléments permettant de décider, fournir des paramètres de contrôle et évaluer des biens et des services »¹¹.

3.1.3. Les caractéristiques de la comptabilité de gestion :

- Interne et organisée selon les besoins de pilotage des gestionnaires et donc n'a pas vocation à être publiée ou normalisée au même titre que la comptabilité générale ;
- Pertinente et adaptée à la façon dont la collectivité est pilotée ;
- S'appuie sur des données communes ;
- Elle n'utilise pas toutes les informations, elle introduit des données dans son système de calcul qui ne prend pas en compte la comptabilité générale.

3.2. La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire a pour but de déterminer les choix stratégiques de l'entreprise, le contrôle de gestion représente l'instrument de sa mise en œuvre.

3.2.1. Définition de la gestion budgétaire :

« La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir les prévisions à court

¹¹ Jolly G. ; Rigaudiere P., « La mise en place d'une comptabilité analytique », Club de DAF, Lille, 10 octobre 2007, P. 04.

terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés »¹².

Selon M.GERVAIS, définit « le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés figurant au budget afin :

- De rechercher la cause d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires et
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires¹³ ».

Le contrôle budgétaire signifie tout simplement "comparaison entre prévisions et réalisations", et s'exprime dans l'équation suivante :

$$\text{Réalizations} - \text{Prévisions} = - /+ \text{Ecart}$$

3.2.2. Objectifs de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est l'outil de contrôle le plus orienté vers l'avenir permettant à l'entreprise d'améliorer ses performances et d'éviter les aléas du futur. Elle a pour mission d'anticiper l'évolution en volume et en valeur de l'activité de l'entreprise et de prévoir les moyens et les résultats prévisionnels correspondant. Ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion par lequel l'entreprise peut :

- assurer une certaine sécurité à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profit par le processus du contrôle entre les réalisations et les prévisions.
- avoir une ouverture d'esprit vers le dialogue, la négociation et la formation.
- inciter et engager ses acteurs à assurer leurs responsabilités.

3.2.3. Limites de la gestion budgétaire :

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.

¹² Forget, J. « Gestion budgétaire », édition d'organisation, Paris 2005, p. 9.

¹³ GERVAIS, M. « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », ECONOMICA, 1990, p.31

- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

3.3. Les tableaux de bord :

Il est fait par les contrôleurs de gestion, il permet le pilotage de son activité d'une façon plus efficace et plus efficiente.

3.3.1. Définition du tableau de bord :

« Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y'a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités »¹⁴.

3.3.2. Les types de tableaux de bord

En matière de contrôle de gestion, l'on distingue deux types de tableaux de bord :

- ✓ Les tableaux de bord de Gestion;
- ✓ Les tableaux de bord Prospectifs.

a. Le Tableaux de bord de Gestion :

Le tableau de bord de gestion peut être défini comme un système d'information alertant le responsable dans sa gestion et qui sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe, grâce à un langage commun et cohérent avec les plans stratégiques de l'entreprise.

b. Le Tableau de Bord Prospectif (TBP):

Il s'agit de système d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance globale, notamment la performance financière s'appuyant sur le modèle de causalité existant entre les quatre axes: finance, client, processus interne et apprentissage opérationnel. Le tableau de bord prospectif cherche également à clarifier les objectifs stratégiques et à les

¹⁴ Grandguillot Francis et Béatrice, « L'essentiel du contrôle de gestion ». 4^{ème} édition, Gualino, Lextenso, Paris, 2009, p. 121.

traduire en valeurs cibles concrètes. Il assure un retour d'expérience sur la stratégie pour l'évaluer et la guider en l'affinant progressivement.

3.3.3. L'objectif du tableau de bord :

Les objectifs de tableau de bord sont :

*D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats.

*D'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants ;

* De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;

*De mesurer les effets des actions correctives ;

*De favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

3.3.4. Rôles d'un tableau de bord :

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

- Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :

-Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

-Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

-Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

-La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

- Le tableau de bord, aide à la décision :

-Le dérapage possible tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

-La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'action corrective suivie et menée à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une

-Aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;

- Pour une prise de décision répartie ;

- Pour des informations adaptées à chaque décideur ;

- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

- Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

-Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

-Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

-Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

-En fin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

3.3.5. Caractéristiques du tableau de bord :

Les caractéristiques d'un tableau de bord peuvent être résumées de la manière suivante :

Sa rapidité d'établissement : La rapidité doit primer sur la précision (en cela il se distingue d'une situation comptable).

Son caractère synthétique : Les indicateurs, sélectionnés en fonction de leur utilité, doivent être limités aux points clés de décision et de l'activité.

Son adaptation à l'entreprise et à chaque utilisateur : Le tableau de bord doit être conçu sur mesure en fonction des spécificités de chaque entreprise et de chaque utilisateur qui définiront les chiffres clés dont ils ont besoin pour maîtriser et mesurer leur performance (directeur commercial, directeur production, directeur du personnel, directeur financier, directeur des achats,).

Sa facilité d'utilisation : La présentation doit être attractive pour les utilisateurs en mettant en relief les informations essentielles et en permettant une consultation aisée et rapide. Il doit être simple et concis.

Sa cohérence : Les Informations fournies aux différents niveaux de responsabilité doivent être cohérentes entre elles et complémentaires.

Sa pertinence : Il doit avoir pour vocation d'éclairer les différents responsables sur l'évolution de leurs données fondamentales.

Son caractère évolutif : La conception doit pouvoir être adaptée aux évolutions de l'entreprise et favoriser la réactivité aux événements anormaux ou exceptionnels, selon la méthode d'exception et doit être susceptible d'être ajustée ou modifiée en un minimum de temps.

3.4. Le reporting :

3.4.1. Définition :

D'après P. CAMUS, « le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités¹⁵ ».

Le reporting est un outil de contrôle, il permet de rendre compte des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subordonnés, ce qui leur permet de juger l'information reçue pour pouvoir prendre la décision.

¹⁵ P. CAMUS, « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », Paris, 3eme Éditions d'organisations. 2000, PAGE 319.

3.4.2. Les types de reporting

On distingue deux types de reporting :

- ✓ Reporting financier : c'est la remontée des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels.
- ✓ Reporting de gestion : c'est la remontée des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord.

3.4.3. Les objectifs de reporting :

Le reporting permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

- ✓ En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- ✓ En mesurant le poids des écarts ;
- ✓ En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le contrôle de gestion est le pilote de la performance à travers les outils mis en place au sein de l'entreprise.

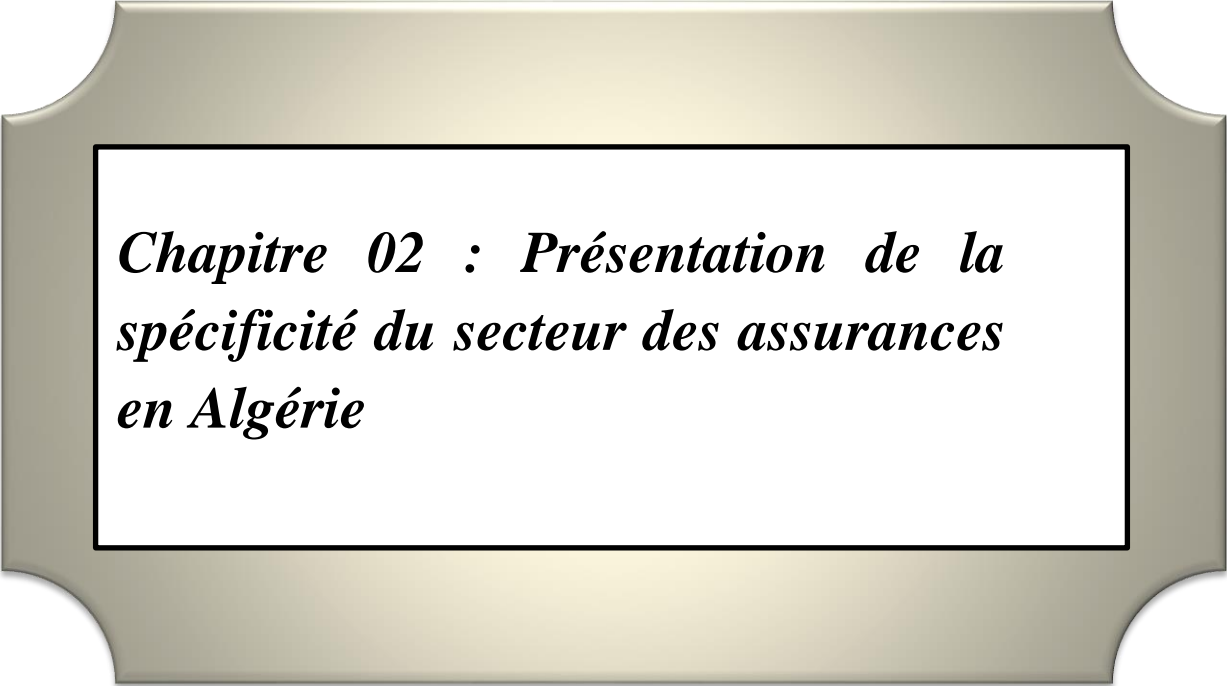
Conclusion du chapitre 01 :

Le contrôle de la gestion de l'entreprise est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive.

Il effectue un ensemble des tâches qui aident les responsables à la prise de décision et qui évaluent la qualité de son gestion. Il s'agit donc d'un travail de conseil et d'assurance du contrôleur de gestion pour concevoir, développer et faire fonctionner certains dispositifs.

Le contrôle de gestion se fait suivant trois phases qui sont La planification, La budgétisation, L'action et suivi de réalisation.

Enfin, pour maîtriser la performance le contrôleur de gestion utilise toute une gamme d'outils comptables et statistiques: la comptabilité analytique, le tableau de bord et la gestion budgétaire.



*Chapitre 02 : Présentation de la
spécificité du secteur des assurances
en Algérie*

Chapitre 02 : Présentation du secteur des assurances en Algérie

L'assurance fait partie de la vie quotidienne. Elle est une technique de protection contre les aléas de la vie, elle répond à un besoin de sécurité.

Ce chapitre fera l'objet de généralités sur les assurances ; dans une première section, nous verrons les notions sur les assurances, sa définition, les éléments et les différents acteurs intervenants dans une opération d'assurance, et aussi le mécanisme d'assurance et son rôle économique et social. Dans une seconde section, les spécificités de secteur assurantiel, et la dernière section le contrôle de gestion des assurances.

Section 01 : Notions sur les assurances :

Il est nécessaire de connaître les différents concepts de base de l'assurance, la définition de cette dernière et les différents acteurs de l'opération d'assurance, mécanismes de l'assurance et son rôle sur le plan économique et social.

1.1. Définition de l'assurance :

Selon M. Joseph Hémard : « 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 risques, les compense conformément aux lois de la statistique »¹⁶.

1.2. Le contrat d'assurance :

a. Définition :

Le contrat d'assurance est un accord passé entre un assureur et un assuré pour garantir un risque : l'assureur accepte la couverture du risque, le souscripteur s'engage à payer la prime convenue. Il s'agit d'un lien juridique obligeant l'assureur et l'assuré respectivement, à garantir le risque et à payer la prime.

Le code des assurances algérien stipule que le contrat d'assurance doit mentionner obligatoirement les éléments suivant¹⁷ :

- ✓ Les noms et domiciles des parties contractantes;
- ✓ La chose ou la personne assurée;
- ✓ La nature des risques garantis;
- ✓ La date de la souscription;

¹⁶ François Couilbant, Michel Latrasse, Constant Eliashberg, « Les grandes principes de l'assurance », Éditions l'Argus, 2003, p. 49

¹⁷ Art. 7 de l'Ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

- ✓ La date d'effet et la durée du contrat;
- ✓ Le montant de la garantie;
- ✓ Le montant de la prime ou cotisation d'assurance.

Lors de la réalisation d'un des événements listés au contrat, l'assureur assiste l'assuré. Cette assistance est le plus souvent financière et prend alors la forme d'une indemnisation. Mais elle peut prendre d'autres formes, par exemple une assistance juridique ou un rapatriement pour une personne malade à l'étranger. L'assuré et l'assureur peuvent dénoncer le contrat à chaque échéance.

b. Les caractéristiques du contrat d'assurance :

Tout comme les autres contrats privés (contrats passés entre particuliers), le contrat d'assurance est régi par le code civil et présente certains caractères qui sont les suivants :

Le caractère synallagmatique : le contrat d'assurance présente des obligations interdépendantes (réciproques) à la charge des deux parties. Ce caractère s'oppose au caractère unilatéral où une seule des parties s'oblige vis-à-vis de l'autre.

Le caractère consensuel : le consentement des deux parties est nécessaire et suffisant pour la formation et la validité du contrat d'assurance¹⁸.

Le caractère aléatoire : le caractère aléatoire fonde la validité du contrat d'assurance. Ce caractère s'applique à l'objet même du contrat d'assurance : le risque garanti ; seul un risque aléatoire peut faire l'objet d'une assurance.

Le caractère de bonne foi : ce caractère est fondamental en assurance, il signifie la nécessité absolue de loyauté de l'assuré pour maintenir l'équité de la relation contractuelle, alors que l'assureur est d'une manière générale obligé de faire confiance à ses déclarations, sans pouvoir les vérifier lors de la souscription du contrat.

1.3. Les différents types d'assurances:

Il existe deux grandes catégories d'assurances : celles qui couvrent une personne physique et celles qui couvrent les biens. Mais, il est également possible de souscrire plusieurs assurances dans un même contrat. On parle alors de « multirisques ».

¹⁸ LAMBERT-FAIVRE Y. (2001) : « Droit des assurances », 11^{ème} édition DALLOZ, Paris, P 180.

1.3.1. L'assurance de personnes :

L'assurance de personnes est une assurance qui couvre les risques relatifs aux individus (personnes physiques) contre les accidents corporels, l'invalidité, la maladie, le décès et prévoit également des formules pour porter assistance.

Elle est souscrite soit à titre individuel, soit à titre collectifs (assurance groupe).

On distingue fréquemment :

- La prévoyance (risque décès, indemnités journalières, rente éducation, de conjoint, garantie emprunteur...);
- L'assurance santé aussi appelée assurance maladie, généralement segmentée en :
Assurance maladie obligatoire (la sécurité sociale) ;
Assurance maladie complémentaire (les mutuelles, institutions de prévoyance ou assureurs).

Certains contrats permettent la constitution et le versement d'une épargne sous forme de capital ou de rente. C'est notamment le cas d'une assurance vie.

1.3.2. L'assurance de dommages :

Elle donne droit à une indemnité en cas de sinistre. Elle regroupe :

- L'assurance de tiers : responsabilité civile, etc....
- L'assurance de biens : contre les accidents, incendies, vols (automobile, habitat,...) c'est l'IARD (Incendie, accident et risques divers) ;
- Les Assurances dans la construction : Assurance dommages à l'ouvrage.

On distingue deux niveaux de garanties dommages : la garantie dommages collisions (permettant à un assuré de bénéficier d'une indemnisation en cas d'accident responsable avec la présence d'un tiers identifiable), et la garantie dommages tous accidents (permettant à un assuré de bénéficier d'une indemnisation en cas d'accident responsable même en l'absence de tiers).

1.4. Importance et rôle économique et social de l'assurance :

1.4.1. Le rôle social de l'assurance :

La mission essentielle de l'assurance est d'apporter aux hommes la sécurité dont ils ressentent le besoin. Elles les protègent contre les risques du hasard qui les menacent dans leur personne comme dans leurs biens et leur donne ainsi confiance dans l'avenir. L'assurance a de ce fait deux fonctions sociales.

Une fonction réparatrice: l'assurance permet d'indemniser les préjudices résultant de la réalisation des risques. Grâce à elle l'immeuble incendié sera reconstruit, le véhicule endommagé sera réparé...

Elle joue ce rôle dans l'intérêt de l'assuré lui-même car cela lui permet de conserver l'équilibre de son patrimoine et même de sauvegarder des intérêts extrapatrimoniaux comme ça santé, sa capacité de travail.

Une fonction créatrice : en assumant de nouveaux risques, elle se révèle de ce fait comme étant un facteur de progrès technique.

En effet, de nombreuses activités risquées ne seraient jamais entreprises sans le soutien de l'assurance, tels que l'utilisation de nouveaux modes de transports, exploitation de nouvelles formes d'énergie, conquête de.

1.4.2. Le rôle économique de l'assurance :

L'assurance est à la fois un moyen de crédit, une méthode d'épargne et plus généralement un mode d'investissement.

*L'assurance: moyenne de crédit :

La notion d'assurance, instrument de crédit sera illustrée par quelques exemples :

*Les opérations d'assurance-crédit, dont l'objet est de garantir les industriels et les commerçants contre les pertes occasionnées par l'insolvabilité de leurs clients.

*La souscription de contrats d'assurance-décès à prime unique pour les candidats à l'acquisition de logements.

*L'assurance contre l'incendie d'un immeuble hypothéqué : elle garantit la valeur d'un prêt hypothécaire.

L'assurance: un dispositif d'épargne :

L'accumulation des primes assurés permet la constitution de capitaux important surtout dans les assurances sur la vie car les prestations de l'assureur s'exécutent sur une échéance lointaine. L'assurance apparait de ce fait comme un dispositif d'épargne. L'assureur en drainant une partie de l'épargne nationale facilitera le financement des investissements.

L'assurance: mode d'investissement :

Les sommes considérables que les compagnies d'assurance prélèvent sous forme de prime doivent être placées pour la sécurité des assurés. Ces masses de capitaux présentent un intérêt pour l'économie en apportant à l'État et aux collectivités locales des ressources considérables et vont couvrir une part importante des emprunts publics.

L'assurance est un instrument de protection du patrimoine :

L'assurance couvre le patrimoine économique en indemnisant les sinistrés à la valeur du dommage, elle permet à chaque victime de réparer ou de reconstruire le bien endommagé. L'assurance permet ainsi le renouvellement de l'outil de production. La reconstitution des biens détruits par un sinistre quelconque, contribue massivement à la protection du patrimoine individuel et national.

1.5. Les différents acteurs d'une opération d'assurance :

L'opération d'assurance met en présence au moins deux personnes : l'assuré et l'assureur, il y a parfois intervention d'un tiers qui percevra la prestation, ce sera le « bénéficiaire », il convient, en fait, de distinguer « l'assuré » qui est la personne exposée au risque, et le « souscripteur » est celui qui signe la police et paie les primes. Une opération d'assurance se compose donc des éléments présentés dans ce qui suit.

L'assuré : une personne physique ou morale dont le patrimoine ou la personne est exposé au risque, il se confond très souvent avec le souscripteur, redevable des primes, mais il peut être distinct. Il s'agit précisément, soit de celui qui est le propriétaire des biens assurés dans une assurance de biens, soit de celui dont la responsabilité est assurée dans une assurance de responsabilité, soit enfin de la personne dont le sort future engendre le risque¹⁹.

L'assureur : L'assureur est la société d'assurance ou la personne physique auprès de laquelle le contrat d'assurance est souscrit, et qui s'engage à fournir les prestations prévues en cas de réalisation du risque²⁰.

Le souscripteur : Le souscripteur est la personne qui signe la police (le contrat d'assurance) à titre personnel, et s'engage à payer la prime à l'assureur. Souvent, c'est l'assuré lui-même qui souscrit un contrat pour son propre compte.

¹⁹ F. Ewald, J-H. Lorenzi « Encyclopédie d'assurance » éd Economica, 1997, P 9.

²⁰ Idem, p 9.

Le bénéficiaire : Le bénéficiaire est une personne morale ou physique au profit de laquelle l'assurance a été contractée, le bénéficiaire recevra l'indemnité, le capital ou la rente due par l'assureur en cas de réalisation du risque.

Un tiers : On appelle tiers toute personne qui, bien étrangère au contrat, peut en revendiquer le bénéfice, par exemple les bénéficiaires d'une assurance décès, les victimes en assurances de responsabilité.

1.6. Les intervenants sur le marché d'assurance :

L'opérateur qui veut souscrire un contrat d'assurance peut s'adresser aux différents Intervenants de son choix :

Les Compagnies d'assurance :

Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance sont des Sociétés qui se livrent à la souscription et à l'exécution de contrats d'assurance et/ou de réassurance tels que définis par la législation en vigueur²¹.

- L'Assurance directe exercée par 10 compagnies à savoir : quatre entreprises publiques (SAA, CAAT, CAAR et CASH), et six entreprises privées (Trust Algérie, CIAR, 2A, Salama assurances, GAM et Alliance assurances).

- Deux mutuelles : CNMA et MAATEC.

- La Réassurance pratiquée par la CCR.

- Les Assurances spécialisées exercées par : La CAGEX, pour l'Assurance-crédit à l'exportation, et la SGCI, pour l'Assurance-crédit immobilier.

Les intermédiaires d'assurances :

Il existe plusieurs sortes d'intermédiaires mais tous doivent être immatriculés au sein d'un registre spécifique géré par l'Organisme pour le registre des intermédiaires en assurance, on distingue :

-courtier: Le courtier en assurances possède le statut de commerçant et représente le client vis à vis des compagnies avec lesquelles il travaille. Il est chargé par des assurés de leur trouver les contrats les mieux adaptés et/ou au meilleur coût auprès des compagnies d'assurances (un assuré a donc le choix de passer directement par un agent ou indirectement par le biais d'un courtier). Cependant les produits d'un même assureur proposés par les courtiers et les agents ne sont pas exactement les mêmes.

²¹ Selon Art. 203 de l'ordonnance N° 95-07 relative aux assurances du 25 janvier 1995

-Les agents généraux : L'agent général d'assurance est une personne physique ou morale, mandataire d'une ou plusieurs d'assurance, c'est un intermédiaire entre la société qu'il représente et les assurés. Son rôle est d'être un conseiller auprès des assurés et de gérer leurs contrats, gestion courante et en cas de sinistre, de leur verser les indemnités. Il a un rôle commercial en prospectant de nouveaux marchés, en organisant le suivi des clients.

-Les Banques : L'Algérie s'est ouverte à la bancassurance en vertu de loi 06-04 du 20 février 2006, qui a autorisé la distribution des produits d'assurance par les banques, établissements financiers et assimilés. Il faut savoir que la bancassurance est une forme d'intermédiation qui permet à l'assureur de distribuer ses produits par l'intermédiaire des banques. LES produits d'assurance concernés sont limités à cette liste²² : Les assurances crédits, les assurances de personnes, les assurances des risques simples d'habitation, les assurances agricoles.

Ministère des finances :

Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance ne peuvent exercer leur activité qu'après avoir obtenu l'agrément du ministère des Finances.

Le ministère veille à la protection des droits des assurés et des bénéficiaires des contrats d'assurance, à la solidité de l'assise financière des entreprises d'assurance et de réassurance ainsi qu'à leur capacité à honorer leurs engagements.

De ce fait, le ministère des Finances a un rôle de régulateur et a pour mission de protéger les droits des assurés et veiller à ce que les entreprises d'assurances et de réassurances honorent leurs engagements et respectent les réglementations en vigueur. Il intervient dans le contrôle des entreprises d'assurances et de réassurances et des professions liées au secteur, dans le suivi de l'activité du secteur et supervise toutes les questions d'ordre juridique et technique se rapportant aux opérations d'assurances et de réassurances, de la préparation des textes aux études touchant au développement et à l'organisation du secteur.

Le Conseil National des Assurances (CNA) :

Le Conseil National des Assurances est le cadre de concertation entre les diverses parties impliquées par l'activité assurance, à savoir²³

- Les assureurs et intermédiaires d'assurance ;
- Les assurés ;
- Les pouvoirs publics ;
- Le personnel exerçant dans le secteur ;

²² B. Tafiani « Les assurances en Algérie », Ed : OPU et ENAP, Alger 1987, P 27.

²³ Idem , P 26.

Le conseil est une force de réflexion et de proposition à même de préserver les intérêts des parties impliquées dans la concertation. Présidé par le Ministre des finances, il représente l'organe consultatif des pouvoirs publics sur tout ce qui se rapporte « à la situation, l'organisation et au développement de l'activité d'assurance et de réassurance ». Il se prononce sur tout projet de texte législatif ou réglementaire concernant l'activité d'assurance. Son avis est notamment requis pour l'étude des demandes d'agrément de compagnies d'assurance et de courtiers. A travers les travaux scientifiques qu'il entreprend et les recommandations qu'il présente aux décideurs, le Conseil National des Assurances apparaît comme un instrument de première importance dans la détermination de la politique générale de l'Etat en matière d'assurance.

La Commission de Supervision des Assurances (CSA) :

La commission agit en qualité d'administration de contrôle au moyen de la structure chargée des assurances au ministère des Finances, et cela par le biais des inspecteurs d'assurance.

Dans l'objectif de garantir la solvabilité des compagnies d'assurance, la CSA peut requérir des expertises d'évaluation liées aux engagements réglementés.

La commission peut également restreindre l'activité d'une société d'assurance dans une ou plusieurs branches, restreindre ou interdire la libre disposition des éléments de son actif ou encore désigner un administrateur provisoire. La commission est aussi habilitée à demander aux sociétés d'assurance la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et d'un programme de détection et de lutte contre le blanchiment d'argent.

La Centrale des Risques (CR) :

La centrale est rattachée à la structure chargée des assurances au ministère des Finances. Elle a pour mission la collecte et la centralisation des informations afférentes aux contrats d'assurance-dommages souscrits auprès des sociétés d'assurance et les succursales d'assurance étrangères agréées.

Autres intervenants :

- Les experts : Ce sont des personnes choisies en fonction de leur compétence pour déterminer la nature, la cause et l'importance des dommages en cas de sinistre. Ainsi, il y a des experts d'automobile (les plus nombreux), d'incendie, de transport, d'objets d'art, médecins experts pour les dommages corporels, ...etc. L'assuré fait également appel à des experts, par exemple, pour l'expertise préalable en assurances Incendie ou, encore, s'il y a contestation avec l'assureur.

- les actuaires : Ce sont des personnes de niveau universitaire (Sciences Mathématiques et Actuarielles) qui, chez les assureurs, effectuent des calculs de probabilité notamment en

Assurance-vie et Capitalisation (espérance de vie, valeurs de rachat, valeurs de réduction, etc.). Les actuaires s'occupent aussi des statistiques dont ils tirent des conclusions pour l'élaboration des tarifs toutes branches.

Section 02 : Les spécificités des opérations assurances :

L'assurance est un secteur très spécifique par rapport aux autres secteurs d'activité, dans la mesure où son cycle de production est inversé.

2.1. Les éléments d'une opération d'assurance :

Les éléments caractérisent l'opération d'assurance sont :

2.1.1. Le risque

a. Définition : « Le risque est un événement dommageable tel que le vol, la perte, l'incendie, l'accident... qui peut survenir dans le futur de manière aléatoire, il constitue une cause d'insécurité en raison des conséquences qu'il peut entraîner s'il se réalise. Mais, en matière d'assurance le mot « risque » s'emploie également pour désigner l'objet de la garantie ²⁴».

b. Les caractéristiques du risque assurable :

Pour que le risque soit couvert il faudrait qu'il soit :

- Futur : Le risque ne doit pas être déjà réalisé.
- Incertain : c'est à dire que le risque soit aléatoire. L'incertitude ne concerne pas la réalisation du risque dans tous les cas, mais quelques fois dans la date de sa survenance.
- Indépendant de la volonté de l'assuré : la faute intentionnelle de l'assuré est exclue de garantie. "Le risque est un événement futur, incertain et ne dépend pas exclusivement de la volonté de l'assuré ; ou un événement certain mais dont la date de survenance est inconnue".

2.1.2. La prime (cotisation)

La prime peut être définie comme « la somme d'argent que doit verser l'assuré en contre partie de la garantie que lui accorde l'assureur pour couvrir un risque ²⁵».

- Elle est payable au commencement de l'opération d'assurance / année d'assurance
- Elle est appelée Cotisation dans le cas de société mutuelle ou des sociétés à forme mutuelle Elle peut être : Prime fixe / variable (donne lieu à un rappel ou une ristourne suivant les résultats de l'exercice).

²⁴ A. Martin : « Les techniques d'assurances », éd Dunod, 2010, P 29.

²⁵ Ali HASSID, « introduction à l'étude des assurances économiques, Edition ENAL, 1984, P85.

-Elle comprend le coût des sinistres (prime pure, prime de risque), les frais d'acquisition, de gestion et d'encaissement de la prime.

2.1.3. La prestation

La prestation est la somme d'argent que l'assureur a l'obligation de verser à l'assuré en cas de survenance d'un risque garanti. La prestation peut prendre l'une des deux formes suivantes²⁶:

- Une indemnité : qui est la somme déterminée après la survenance du sinistre et dans la limite des montants assurés et du préjudice effectivement subi (c'est-à-dire, en fonction de l'importance du sinistre). Ce type de prestation est pratiqué dans le cas des assurances de dommages.
- Une prestation forfaitaire : dont le montant est déterminé au moment de la souscription du contrat, c'est-à-dire avant la survenance du sinistre. La prestation forfaitaire se traduit par le versement d'une rente ou d'un capital (c'est le cas des assurances de personnes).

2.1.4. Le sinistre :

En théorie, le mot « sinistre » est la conséquence logique d'un risque précis²⁷. En assurance, ce terme est employé lors de la réalisation du risque faisant l'objet du contrat d'assurance.

2.2. Les techniques de division des risques

Les compagnies d'assurance font recours aux différentes techniques de division de risque pour accepter la couverture des risques supérieurs à capacité de rétention.

2.2.1. La coassurance :

est la division de la garantie d'un gros risque entre plusieurs assureurs, chacun étant garant de la seule part qu'il a acceptée dans la limite du «plein de souscription» qu'il a déterminé pour son entreprise.

Selon la législation algérienne «La coassurance est une participation de plusieurs assureurs à la couverture du même risque, dans le cadre d'un contrat d'assurance unique. La gestion et

²⁶ CUILBAULT F, ELIASHBERG C, LATRASSE M. (2003) : « Les grands principes de l'assurance », 6ème Édition, L'argus, Paris, p 52.

²⁷ TAURON T. (2004) : « Les assurances », Edition Publibook, Paris, P 68.

L'exécution du contrat d'assurance sont confiées à l'un des assureurs appelé apériteur et dûment mandaté par les autres assureurs participants à la couverture du risque²⁸».

2.2.2. La réassurance :

La réassurance est l'opération par laquelle un assureur (le cédant ou l'assureur direct), cède à un autre assureur (le réassureur ou le cessionnaire), pour tout ou partie des risques qu'il a pris en charge.

2.2.3. La rétrocession :

La rétrocession est l'opération par laquelle le réassureur cède une partie des risques qu'il a réassurés à un autre assureur, appelé rétrocessionnaire. Ce dernier peut être une compagnie de réassurance ou simplement une compagnie d'assurance.

2.3. Caractéristiques de l'activité d'assurance et de réassurance :

Les spécificités de l'activité d'assurance sont liées principalement comme suit :

1. À l'inversion du cycle de la production : le prix de vente, la prime d'assurance, est encaissé immédiatement alors que la prestation, le règlement de l'indemnité, intervient ultérieurement. L'assureur ne sera en mesure de déterminer sa marge technique qu'après l'extinction de l'exposition au risque et du chiffrage définitif du sinistre ce qui peut prendre plusieurs années.
2. Au décalage possible entre la survenance du sinistre, générateur du paiement de l'indemnité et le règlement effectif de cette indemnité d'où la nécessité d'avoir recours à des provisions pour sinistres à payer.
3. A la difficulté de l'évaluation exacte des sinistres à payer, ce qui a amené le législateur à obliger les compagnies d'assurance et de réassurance à constituer des provisions techniques en vue de disposer d'une marge de sécurité qui permet de se prémunir contre une éventuelle sous-évaluation;
4. A la non concordance possible entre l'exercice de comptabilisation de la prime et celui de la survenance du sinistre ce qui implique l'utilisation à l'inventaire d'un compte de répartition des produits dans le temps : la provision pour risques en cours et la provision mathématique ;

²⁸ Art 3 de l'Ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

5. Au fait que l'assureur détient une masse importante de capitaux qui correspondent à des engagements à l'égard des assurés. Les compagnies devront gérer ces capitaux conformément à la législation en vigueur.

6. Au recours aux techniques de coassurance et de réassurance pour la couverture de certains risques ;

7. Au fait que les compagnies d'assurance et de réassurance ne disposent pratiquement pas de stocks de matières et fournitures. Les quelques stocks (imprimés et fournitures) détenus par les sociétés d'assurance ne sont pas, d'un point de vue comptable, des stocks à proprement parler, puisqu'ils n'entrent pas dans la fabrication. Les stocks sont constitués, en réalité, par les dossiers sinistres à payer.

8. A la nécessité de disposer d'une classe complète pour traiter les provisions techniques qui présentent un taux de participation importante dans la structure de l'actif et du passif des compagnies d'assurance et de réassurance et qui exigent de nombreuses ventilations et subdivisions.

Section 03 : Le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel:

Cette partie a pour objectif d'introduire les éléments fondamentaux du contrôle de gestion et de les appliquer au monde assurantiel.

3.1. Les fonctions du contrôle de gestion dans les assurances :

- Participation à la définition, l'élaboration et la mise en place de la politique générale de la société et de ses orientations stratégiques ;
- Contrôle de 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 ;
- Elaboration et actualisation des données budgétaires et des informations prévisionnelles ;
- Déterminer et analyser les écarts dégagés ;

- Préparer les statistiques, les indicateurs financiers et les réalisations de chaque période ;
- Assurer un Reporting périodique sur l'activité de la société.

3.2. Procédures du contrôle de gestion dans les assurances :

Les principales procédures de contrôles de gestion sont :

- Procédure de planification à long et moyen terme (Business Plan)
- Procédure d'élaboration des budgets
- Procédure de contrôle budgétaire
- Procédure d'établissements des tableaux de bord et statistiques.

3.2.1. Procédure de planification :

-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 une période de cinq ans est retenue) et ce, en tenant compte des recommandations du Conseil d'Administration.
- Réalisation, par la direction contrôle de gestion, d'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 contrôle de gestion, d'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 contrôle de gestion, du degré de réalisation du plan stratégique adopté par la Direction Générale sur la base du suivi et du contrôle des budgets.

3.2.2. Procédure d'élaboration des budgets :

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

a- arrêté de la note d'orientation budgétaire :

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

b- 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 directions et services impliqués dans le processus d'élaboration du budget.

c- Elaboration des pré-budgets

- Préparation par le responsable 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 réalisations de l'année le concernant ;

- Etablissement, 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.

d- Consolidation des pré-budgets

- Réception, par le directeur de contrôle de gestion, des pré-budgets contenant tous les flux d'informations demandées ;
- Eude, par le responsable 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 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 états 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

e- Analyse et arbitrage

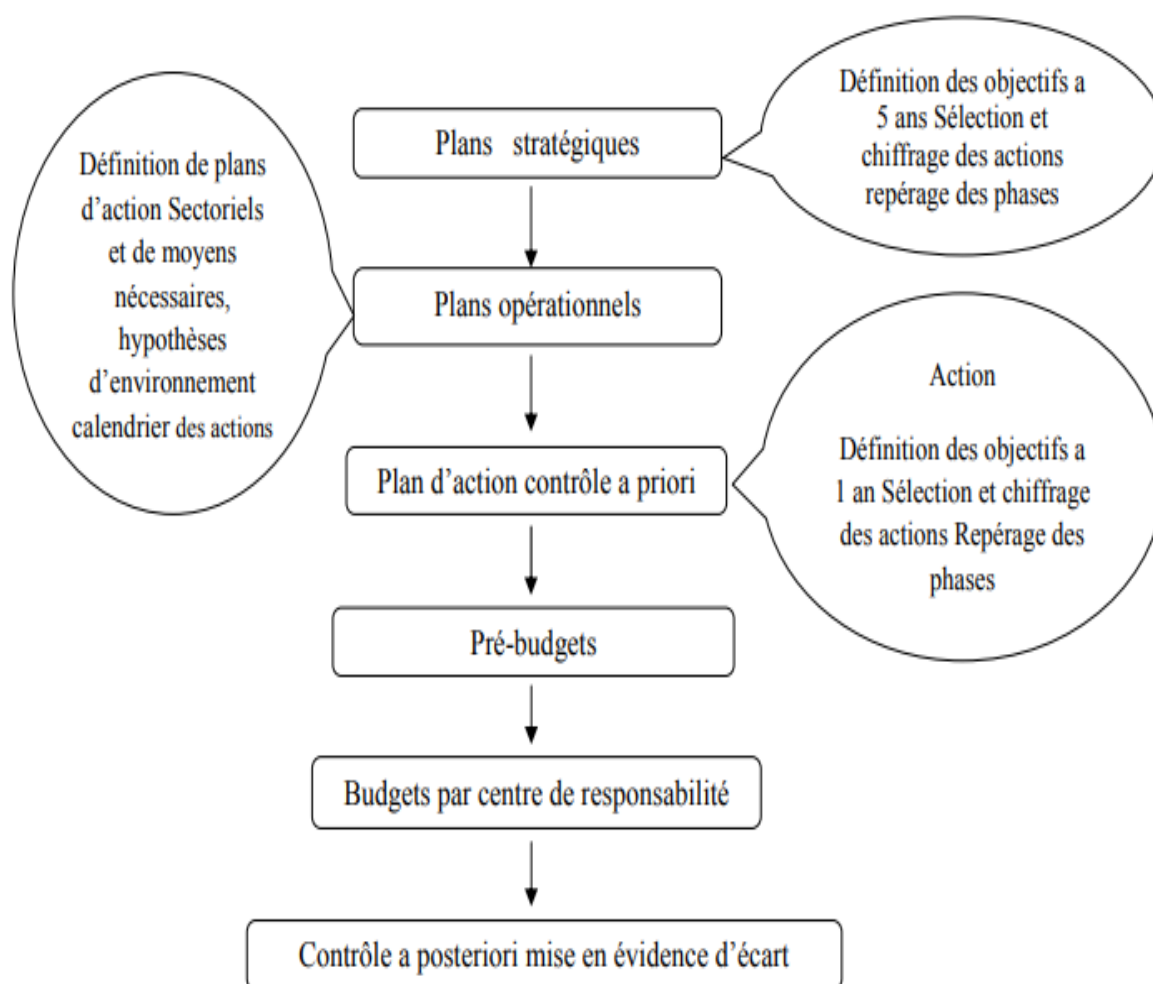
- Analyse, par la direction générale, des pré-budgets et du pré-budget consolidé. Deux situations sont possibles :
 - La direction générale valide les pré-budgets ;

- 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.

f- 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.

Figure N°03 : Les étapes du système budgétaire



Source : Berland N, « Mesurer et piloter la performance », 2009, P 66, disponible sur le site www.management.free.fr

3.2.3. 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 »²⁹.

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.

3.2.4. 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

- a- Elaboration des Tableaux de Bord : par la réception des informations nécessaires de la part des différentes directions et services de la compagnie.
- b- Élaboration des rapports règlementaires et externes : état trimestriel de conjoncture adressé au CNA et rapport mensuel des sinistres importants ;
- c-Élaboration du rapport d'activité : activité par branche, par mode de distribution, par intermédiaire, ratios d'analyse de l'activité.

3.3. Les outils et les méthodes du contrôle de gestion utilisés dans les compagnies d'assurance :

Le Contrôle de Gestion est un système qui permet l'évaluation et l'amélioration des performances d'une organisation en faisant appel à un grand nombre d'outils et d'instruments de gestion qui jouent un rôle prépondérant dans sa réalisation en tant que processus.

²⁹ GERVAIS. Michel, op cit, p20.

Le choix de ces outils dépend de la spécification du système d'information de l'organisation, et du niveau de qualification du contrôleur de gestion. Ne seront présentés dans ce qui suit que les principaux outils du Contrôle de Gestion des assurances, à savoir :

3.3.1. La gestion prévisionnelle :

La gestion prévisionnelle constitue un préalable fondamental au bon fonctionnement du contrôle de gestion. En effet, elle permet d'avoir une vision plus ou moins claire sur l'orientation des choix stratégiques de l'organisation à court et moyen terme notamment sur la qualification des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

Parmi les outils de la gestion prévisionnelle, nous distinguons:

Les prévisions :

La prévision peut être définie comme étant une étude volontariste, et collective face à l'action future. Les objectifs poursuivis par les prévisions sont de deux ordres :

- ✓ établir des objectifs financiers de l'entreprise ;
- ✓ surveiller les progrès faits en vue de réaliser ses objectifs.

La prévision permet une meilleure préparation des décisions et donc une action plus efficace. Elle s'appuie donc sur des données internes (capacité, rendement) et externe (marché, prix des matières...).

Les plans : Le plan doit être conçu comme un outil de pilotage qui permet de passer d'une réflexion générale sur la stratégie à long terme de l'entreprise à une formalisation des objectifs et des plans d'action à court terme. On distingue trois types de plans :

a. Plan stratégique : un ensemble d'actions, procédures, documents et outils visant à aider la DG et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion et atteindre les objectifs de l'entreprise.

Selon Y.DUPUY et G.ROLLAND, « le plan stratégique est défini comme : « une expression d'objectifs relatifs aux réalisations entre l'entreprise et son environnement. Il est au moins partiellement chiffré³⁰ ».

Le plan stratégique est donc l'outil de la prévision à long terme (5 à 10 ans). Il a pour objectif de favoriser la mise en cause permanente, de faciliter les adaptations aux variations de

³⁰ Y.DUPUY et G.ROLLAND, « manuel du contrôle de gestion », Paris, 1994, p28.

l'environnement, et d'accélérer la saisie des nouvelles opportunités. Et il permet à l'entreprise de prendre un avantage décisif sur la concurrence et donc de progresser vers la victoire.

Pour le besoin d'élaboration d'un plan stratégique de la compagnie, l'approche à suivre peut se dérouler selon les deux phases suivantes :

Phase 1 : Analyse interne et externe de la compagnie

Cette phase comprend les étapes suivantes :

Première étape : Analyse de l'activité de la compagnie

Deuxième étape : Analyse de l'environnement externe

Troisième étape : Présentation d'un rapport de synthèse avec proposition des grands axes de développement stratégique

Phase 2 : Elaboration du business plan

Première étape : Choix de la stratégie à adopter par la compagnie

Deuxième étape : Elaboration des états financiers prévisionnels suivant :

- ✓ Evolution du chiffre d'affaires
- ✓ Evolution des revenus des placements
- ✓ Evolution des charges de sinistres
- ✓ Evolution des charges d'exploitation
- ✓ Etablissement des états financiers prévisionnels.

b. plan opérationnel :

Le plan opérationnel est une projection à moyen terme des objectifs à réaliser dans le cadre des orientations stratégiques de l'institution. Il formalise et quantifie la démarche globale de planification sur un horizon de trois ans au plus et il doit se traduire par un chiffrage des options stratégique

Il convient de préciser que les plans opérationnels doivent être conçus en cohérence avec les plans stratégiques.

c. plan d'action : Un plan d'action est un ensemble de directives données aux différents services de la compagnie en vue d'orienter son action dans le sens de la stratégie décidée par les organes dirigeants de la compagnie.

Le plan d'action se décline en actions à mener au niveau de chaque composante de la compagnie, que ce soit au niveau du commercial, que de la gestion que de la comptabilité ou des finances.

Un plan d'action doit décliner au niveau des services de la compagnie des objectifs :

- clairs et sans ambiguïté,
- mesurables objectivement,
- par des outils définis au préalable,
- négociés,
- accompagnés de moyens humains, matériels et financiers,
- atteignables,
- largement explicités.

Le budget :

« Le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources que lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, etc.) »³¹ .

Les différents types de budget existent dans les compagnies d'assurance

En distingue 9 types du budget :

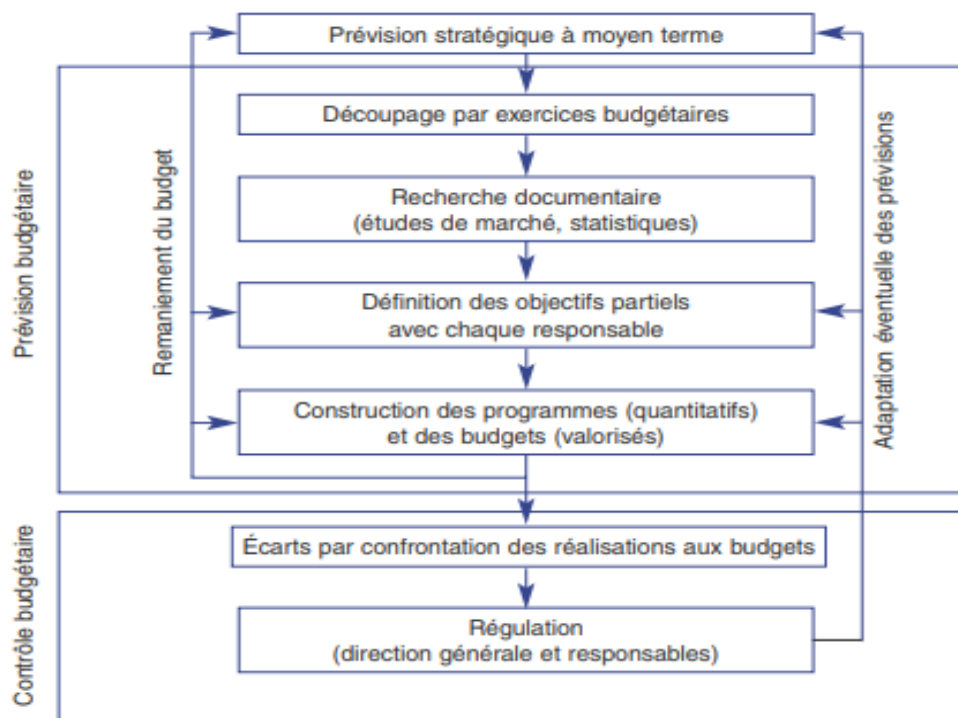
- Budget des Primes Émises ;
- Budget des Primes Acquisées ;
- Budget Sinistres ;
- Budget Réassurance ;
- Budget Commissions ;
- Budget Frais généraux ;
- Budget des Produits et Charges de Placements ;

³¹ Brigitte Doriath & Christiane Goujet, gestion prévisionnelles et mesure de la performance. Dunod, Paris, 2008, P 100.

- Budget des investissements ;
- Budget de Trésorerie.

Les procédures d'élaboration du budget se résument dans la figure ci-après :

Figure N° 04: Procédure d'élaboration du budget



Source : Brigitte DORIATH « Contrôle de gestion en 20 fiches », édition DUNOD, PARIS, 2008, P 8.

3.3.2. Organisation en centre de responsabilité :

Le développement du contrôle de gestion accompagne une structure de décision décentralisée. L'organisation est alors découpée en entités autonomes, comme un sous-ensemble de l'entreprise, appelées centres de responsabilité ;

Le centre de responsabilité est une entité de gestion disposant :

- ✓ D'une mission.
- ✓ D'un pouvoir de négociation sur les objectifs à atteindre.
- ✓ Des moyens nécessaires pour y parvenir.
- ✓ D'une autonomie d'action pour les réaliser.
- ✓ D'un système de mesure de la performance et de Reporting.

3.3.3. La comptabilité de gestion :

La comptabilité de gestion est l'instrument privilégié d'information de gestion autonome, qui permettra aux responsables gestionnaires de prendre connaissance, au moment opportun, de l'évolution réelle des branches d'activités, avant de prendre les décisions appropriées nécessaires pour éventuellement, procéder aux redressements des écarts constatés par rapport aux normes de gestion.

La comptabilité de gestion utilise les comptes groupes dans la classe (9) pour saisir les éléments constitutifs des couts, cette classe est subdivisée en comptes principaux (codes analytiques) suivant l'organigramme de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 02 :

L'assurance répond à un besoin pressant des personnes physiques ou morales de se prémunir contre la survenance de certains événements pouvant les affecter dans leurs droits, en prenant en charge un ensemble de risques. Elle est, en effet, caractérisé par ce qu'il est convenu d'appeler l'inversion du cycle de production, contrairement aux autres branches d'activités où, la prestation du contractant précède le paiement du prix.

Après avoir fait un détour théorique sur l'assurance en général et le contrôle de gestion dans les assurances, il nous semble nécessaire de présenter d'une manière plus exhaustive le pilotage de la performance des assurances qui fera l'objet dans notre prochain chapitre.

Chapitre 03 : Généralités sur le pilotage de la performance des compagnies d'assurance

Chapitre 03 : Généralités sur le pilotage de la performance des compagnies d'assurance.

Après le traitement des deux volets de notre thème le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance. Dans ce chapitre on va aborder le troisième volet qui est le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance : sa définition, son typologie et sa relation avec le contrôle de gestion.

Section 1 : Les notions de base de la performance

La performance, considérée comme étant la recherche de la maximisation du rapport entre résultats obtenus et les moyens engagés pour atteindre un objectif fixé. Elle est couramment utilisée dans les appréciations portées sur les entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion.

1.1. Définitions et concepts liés à la performance :

Selon A. BOURGUIGNON : « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelques soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat ³²».

Selon Lorino : « est performant dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ³³ ».

Selon Machesnay (1991) : « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché³⁴ ».

Pour B DOTIATH et C GOUJET³⁵ : « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels

D'une manière brève nous pouvons récapituler l'efficacité dans la formule suivante :

PERFORMANCE = EFFICACITE + EFFICIENCE + ECONOMIE + PERTINENCE

³² BOURGUIGNON A, « peut-on définir la performance ? », revue française de la comptabilité, 1998, p269.

³³ LORINO.P, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Éditions de l'organisation, paris, 1997, p.18.

³⁴ MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991, p.38.

³⁵ DORIATH, B & GOUJET, C. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. 2ème éd. Paris : DUNOD, 2005, P 166.

1.2. Les critères de mesure de la performance :

L'efficacité:

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé).

Elle peut aussi être définie : « Capacité à obtenir un résultat ³⁶ ».

Le concept d'efficacité peut être résumé par la formule suivante

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

L'efficience:

« Elle consiste à optimiser les ressources utilisées pour en tirer les meilleurs résultats ³⁷ ».

Ainsi, elle peut être définie comme « le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté) ³⁸ ».

L'efficience peut être définie par cette formule:

$$\text{Efficience} = \frac{\text{objectifs visés}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

La pertinence :

La notion de pertinence est difficile à mesurer puisque elle reste très subjective. Toutefois, la pertinence peut se définir comme étant la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

L'économie :

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

³⁶ B. Doriath, C. Gouget, Op cit, p.82.

³⁷ MALO, J L et MATHÉ, J C. L'essentiel du contrôle de gestion. 2ème éd. Paris : éd d'ORGANISATION, 2000. P 106

³⁸ Alazar.C, Separis.S, Op.cit, p. 458.

1.3. Typologie de la performance :

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fond, car ils ont des objectifs différents. Ainsi, on distingue deux types de performance :

Performance interne : Est celle qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires. Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Performance externe : S'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur. La comparaison entre ces deux types de performance se résume dans le tableau qui suit :

Tableau n°03 : Comparaison entre la performance interne et externe

Performance interne	Performance externe
Est tournée vers les managers	Est tournée vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur le résultat, présent ou futur.
Nécessité de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.	Nécessité de produire et de communiquer les informations financières
Aboutit à la définition des variables d'action	Génère l'analyse financière des grands équilibres.
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.

Source : B.Doriah, C.Goujet ; « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », op cit, P 173.

1.4. Les dimensions de la performance :

Avec les enjeux concurrentiels d'aujourd'hui, la performance des entreprises comprend plusieurs dimensions qui sont étroitement liées. Ces dimensions trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes. Parmi elles, on trouve :

A/ La performance économique :

Désigne celle engendrée en réduisant les coûts par la maximisation du chiffre d'affaires, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. Ce type de performance est mesuré selon des composantes à court et à long terme.

B/ La performance sociale :

La performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation³⁹.

C/ La performance financière :

Désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement, c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible.

D/ La performance technique :

Désigne la manière avec laquelle l'entreprise utilise efficacement les ressources disponibles, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et enfin des produits et les services produits par elle-même.

E/ La performance managériale :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale.

³⁹ TEZENAS, B. cité par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992, p.381.

F/ La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par Kalika comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique⁴⁰ ».

G/ La performance stratégique :

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable⁴¹.

La performance à long terme est associée à :

- ✓ La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- ✓ La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- ✓ La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- ✓ La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- ✓ L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

H/ La performance commerciale :

Peut être considéré comme étant la capacité d'une entreprise à satisfaire des besoins de sa clientèle en offrant des produits et services conformes aux attentes des consommateurs.

I/ La performance globale :

Peut être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante.

⁴⁰ KALIKA Michel, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Éditions Economica, Paris, 1988, P340.

⁴¹ BARRETTE, Jacques. , BERARD, Jocelyn. « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.15.

Tableau N° 04: les principales dimensions de mesure de la performance

Dimensions	Critères
Performance commerciale	Réussir à satisfaire des clients (sur la qualité et la disponibilité des produits)
	Bénéficier de la croissance des ventes
	Etre toujours sur le marché
	Etre capable à innover
	Elargissement de la clientèle
	Etre le meilleur dans sa catégorie en termes de qualité des produits
	Parvenir à une grande notoriété dans le domaine par le « bouche à oreille »
	Assurer la disponibilité permanente de produit
	Recevoir peu de plaintes des clients
Performance stratégique	Atteindre ses objectifs sans gaspillage de ressources
	Atteindre ses objectifs et être capable d'en poursuivre d'autres pour accroître ses activités
Performance concurrentielle	Etre capable de tenir face à la lutte concurrentielle
Performance financière	Croissance des bénéfices d'année en année
	Parvenir à réaliser des investissements non liés à l'activité
	Parvenir à satisfaire les besoins de la famille

Source : Bertrand Sogbossi Bocco, «perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique », la revue des sciences de gestion (n°241), 2010, P.120.

1.5. Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit ⁴² :

- Développer des produits innovants, créativité du personnel et les parts de marché ;
- Récompenser les performances individuelles ;

⁴²CAILLAT Allain, « Management des entreprises », Edition HACHETTE LIVRE ,2008.P 38.

- Améliorer les processus de fabrication, l'ambiance au travail et le traitement des réclamations ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et Respecter les délais de livraison ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Consolider et développer les savoir-faire ;
- Fidéliser la clientèle et anticiper leur besoin.

1.6. Les caractéristiques de la performance :

La performance réunis un certain nombre de caractéristique à savoir :

- La performance est un support à des jugements :

La performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la comptabilité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail et pour un client, la qualité des services rendus.

- Les composantes de la performance évoluent dans le temps : Les critères d'évaluation internes et externes changent. Ainsi des facteurs clés de succès d'une entreprise durant la phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.
- La performance comme indicateur de pilotage :

La performance se pilote. Plusieurs auteurs recommandent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise contenant des indicateurs, qui complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. Ensuite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, car elle opère sur le comportement des dirigeants lors du pilotage de celle-ci. Si les résultats sont en dessus des objectifs, les responsables vont réviser les choix stratégiques.

- La performance est riche de composantes "antinomiques"

Elle se compose d'un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir la morale des salariés.

1.7. Les Outils de pilotage de la performance interne :

Les outils de la performance interne doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats et une information sur les moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats.

On distingue aux moins trois types d'outils de pilotage de la performance interne :

- ❖ Le contrôle de gestion : il a pour responsabilité la définition et la production d'une information permettant aux différents services, centre de responsabilité, atelier ou groupe de projet d'élaborer un diagnostic sur leur performance et d'agir dans le sens de son amélioration, (relation de la participation budgétaire sur la performance organisationnelle).
- ❖ Le tableau de bord : outil interne à chaque unité de décision, il fournit les indicateurs de résultat et de moyens en fonction de ses objectifs.
- ❖ Le contrôle budgétaire : qui permet le suivi et la régulation des actions de l'entreprise, par une analyse des écarts.

Section 02 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance des assurances.

Le pilotage d'une compagnie d'assurances, que ce soit pour la surveillance de son développement ou de son redressement, doit mettre en place une procédure de surveillance. Il s'agit de surveiller la bonne efficacité des mesures prises que ce soit sur le plan commercial, de gestion administrative ou financière.

2.1. Définition du pilotage :

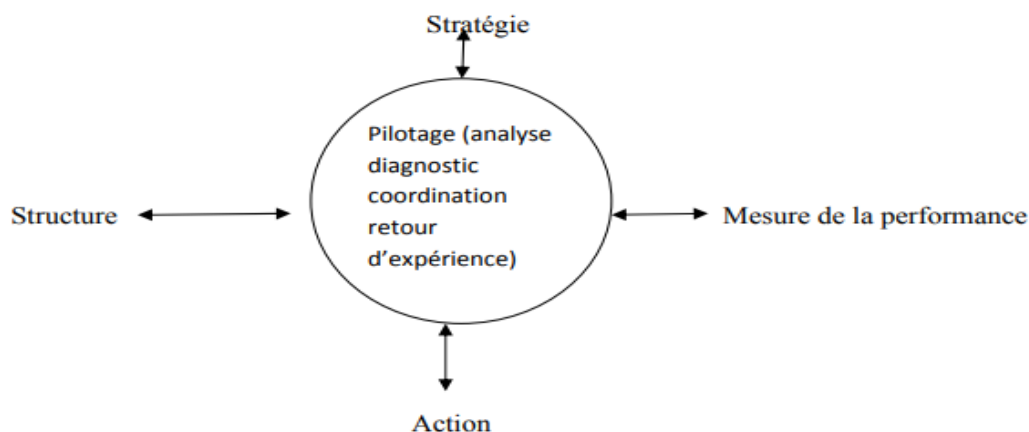
D'après Philippe Lorino : « Piloter c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règle d'action opérationnelle et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs⁴³ ».

La figure qui suit met l'accent sur les points suivants :

- Le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle
- Il se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ ;
- Il s'appuie sur un ensemble de système (objectifs, plans, budgets, tableaux de bord et indicateurs, comptabilités de gestion ... etc.) et de pratique.

⁴³ Lorino. P, Op.cit, p. 11.

Figure N°05: Le pilotage de la performance



Source : DEMEESTER, R., LORINO, P., MOTTIS, N. « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » 3^{ème} édition, Paris, P10.

La démarche de pilotage est donc au cœur d'un ensemble de relations :

- **Entre stratégie et action d'une part** : la stratégie oriente l'action, en particulier dans le cadre de la planification, de l'établissement de plan d'action coordonnés, aux différents niveaux de la structure d'organisation ; l'action participe à, alimenter la stratégie à l'aide de diverses propositions, aussi à l'aide du retour d'expérience de l'action en général et de la mise en œuvre de la stratégie en particulier ;
- **Entre stratégie et mesure de la performance** : le système de mesure de la performance dépend des orientations stratégiques retenues. Il est construit en grande partie en fonction de celles-ci, afin de suivre leur mise en œuvre, mais, il peut également contribuer aux nécessaires diagnostics préalables à l'élaboration de la stratégie et à l'aider à tirer des engagements de l'action, pouvant conduire à la remise en cause des stratégies précédentes ;
- **Entre action et mesure de la performance** : le système de mesure de performances, décliné selon les différentes dimensions du pilotage (l'entreprise, ses centres de responsabilité, ses projets et processus, ses produits...etc.), contribue au pilotage de l'action des priorités retenues dans les différents plans d'action.

2.2. Objectif de pilotage :

L'expression américaine citée précédemment rend compte de cet objectif « what gets measured gets managed », traduite en français cela donne : « on ne gère bien que ce que l'on

mesure⁴⁴», qui signifie que pour piloter, il faut bien mesurer. En d'autres termes, l'appréciation et la mesure de la performance est un devoir essentiel pour toute organisation voulant gérer au mieux son fonctionnement.

Effectivement, la mesure de performance fournit aux managers un langage qui a l'avantage d'être explicite et qui rend comparables différents états. Ces managers ont besoins de données qui fassent sens pour la prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est à dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée, ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

La mesure permet alors de s'accorder des objectifs de performance en amont du processus de pilotage, et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des choix et des décisions stratégiques en aval de ce processus. Grâce à la mesure, on dégage également des écarts, entre le réalisé et le prévu, dont l'analyse des écarts conduit à générer de la réactivité, car le diagnostic des causes des écarts conduit à la détermination des plans d'action ou de décisions correctifs (régulation) et permet, à moyen terme, d'ajuster ou de remettre en cause la stratégie (apprentissage).

Pour résumer, Le pilotage de la performance est à la fois⁴⁵ :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens.
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Pour éclaircir la notion de pilotage de la performance, on le résume en trois points:

- Définir la stratégie.
- Mettre en œuvre la stratégie.
- Contrôler et évaluer la croissance de l'entreprise.

2.3. La relation entre le contrôle de gestion et le pilotage :

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise ⁴⁶ ». Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des

⁴⁴ GIRAUD, F. SAULPIC, O. NAULLEAU, G. DELMOND, M.H. BESCOS, P.L. « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Op cit, 2002, p 44.

⁴⁵ DORIATH, B & GOUJET, Op cite. P 170

⁴⁶ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », op cit, p.19.

objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par le système d'informations et s'appuient sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne.

2.4. Les indicateurs de pilotage de la performance :

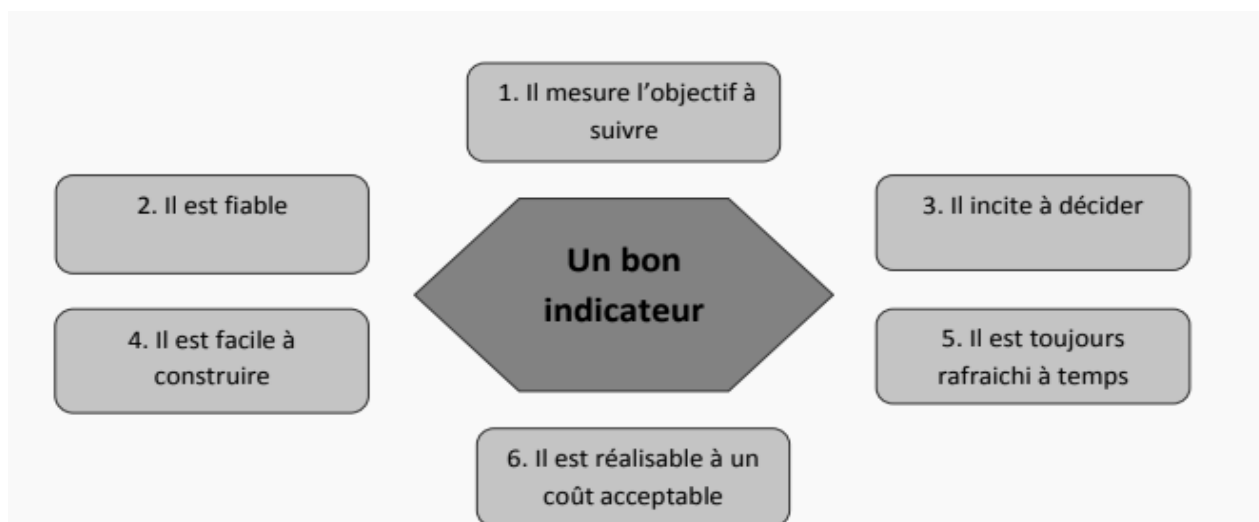
Définition d'un indicateur de performance : Un indicateur est « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur⁴⁷ ».

Les indicateurs doivent être :

- ❖ Pertinents, c'est-à-dire permettre d'apprécier les résultats réellement obtenus (cohérents avec l'objectif, se rapportant à un aspect substantiel du résultat attendu, permettant de porter un jugement, évitant les effets contraires à ceux recherchés) ;
- ❖ Utiles (disponibles à intervalles réguliers) ;
- ❖ Solides (durables, de fiabilité incontestable, tout en étant élaborés à un coût raisonnable) ;
- ❖ Vérifiables et peuvent être audités.

On peut résumer les traits caractéristiques d'un bon indicateur par le schéma suivant :

Figure N°06 : Les six facettes d'un bon indicateur



Source : FERNANDEZ, A. L'essentiel du tableau de bord. Paris : édition d'organisation, 2005, P 57.

⁴⁷A. Fernandez:« les nouveaux tableaux de bord des managers»,3eme Edition d'ORGANISATION, Paris, 2007, p260.

Un bon indicateur doit permettre :

- ❖ De fixer des cibles traduisant les objectifs définis en commun par la hiérarchie et par les gestionnaires ;
- ❖ De mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
- ❖ De comprendre et analyser ces réalisations ;
- ❖ De orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;
- ❖ De nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

Les indicateurs s'inscrivent dans une logique de gestion par la performance. Cette démarche vise à orienter l'action de l'administration vers la performance. Elle incite aussi à mettre en œuvre les moyens pour comparer les performances dans une optique d'analyse comparative.

2.5. Le différent type d'indicateurs :

Les indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coûts ;

Il existe deux types d'indicateurs de performance :

- Les indicateurs externes : Les indicateurs externes portent sur les changements dans l'environnement de l'entreprise (changements politiques, économiques, technologiques, sociologiques, changements dans les marchés, les clients, les concurrents, les produits, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence positive (opportunités) ou négative (risques) sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise.
- Les indicateurs internes : Les indicateurs internes portent sur les changements et les activités de gestion de la stratégie de l'entreprise, des processus, des ressources, des facteurs de performance.

Les indicateurs de pilotage : permettent le suivi des conditions de réalisation d'une action, d'une activité indiquant là où il faut agir pour la performance soit atteinte.

Section 03 : La Mesure de la performance des compagnies d'assurances

Les méthodes de mesure de la performance d'une organisation notamment celle d'une compagnie d'assurance sont diversifiées et multiples. Les compagnies d'assurance sont libres de choisir toute méthode lui permettant de répondre à leurs besoins. En effet, chaque compagnie peut concevoir ses propres techniques de mesure de la performance.

3.1. La mesure de la performance:

« La production de mesures et de données est au cœur du processus de Contrôle de Gestion. C'est à partir de données et de mesures que l'on peut piloter la performance ⁴⁸». Elle « Permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une présentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises⁴⁹».

La mesure de la performance peut être :

- Financière : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier, par exemple : la mesure du profit, la croissance des ventes,... ;
- Non financière : exprimée en unités autre que financières et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires, par exemple : nombre de réclamations, taux de satisfaction des clients, taux d'absentéisme,... etc.

3.2. Les méthodes et les outils d'évaluation de la performance des assurances :

Parmi les méthodes utilisées on retrouve :

3.2.1. La méthode des ratios :

Définition de ratio :

« Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise⁵⁰».

Les ratios de mesure de la performance utilisés par les compagnies d'assurance: Les ratios représentent des outils importants pour analyser les caractéristiques et la santé propre à chaque société .Ils sont notamment largement utilisés par les analystes financiers externes.

Ceux-ci cherchent alors à mesurer la santé et la performance de la société soit pour donner un avis sur l'évaluation de la capacité de l'assureur à faire face à ses engagements.

⁴⁸ GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, «Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Op, Paris, 2002, p.43.

⁴⁹ Idem, p 21.

⁵⁰ Claude Alazard, Sabine Separi ; DECF, 5 Éditions « contrôle de gestion » édition DUNOD, 2007, p : 641.

Pour le contrôleur de gestion ils représentent un outil de pilotage particulièrement important, ils permettent :

- de fournir des indicateurs sur la structure de l'activité ;
- d'analyser l'évolution de la société ;
- de se fixer des objectifs à atteindre dans le cadre de plans à court, moyen ou long terme ;
- de se comparer à d'autres sociétés, dans la limite des informations disponibles. Pour cela le contrôleur de gestion dispose de différentes sources d'informations.

Les différents ratios de mesure de la performance des assurances sont :

Ratios d'activité⁵¹ :

➤ **Taux de croissance des primes (émises ou acquises) :**

$$\frac{\text{Primes émises N}}{\text{Primes émises N - 1}}$$

Ce ratio de base, reflète la croissance du chiffre d'affaire de la société. Le calcul sur la base des primes émises reflète la croissance du quittance.

$$\frac{\text{Primes acquises N}}{\text{Primes acquises N - 1}}$$

Ce ratio traduit la croissance du chiffre d'affaires comptable.

Dans la pratique ces ratios peuvent être très proches lorsque le taux de report des primes sur l'exercice suivant est faible.

Ce ratio permet de constater la croissance ou la baisse du chiffre d'affaires mais ne permet pas de comprendre son évolution. En effet l'évolution de la production est liée à la variation des tarifs et à la variation du nombre de contrat.

➤ **Taux de rétention des primes :**

$$\frac{\text{Prime émise nettes N}}{\text{Primes émises brutes N}}$$

⁵¹ « Cours de contrôle de gestion appliqué à l'assurance Partie 2 », sur <http://www.cours-assurance.org>, P 15,16.

Ce ratio traduit la politique de réassurance de la société. Un taux de 100% signifie que la société conserve l'ensemble de risque et ne recourt pas à la réassurance.

➤ **Taux de croissance des affaires nouvelles :**

$$\frac{\text{Nb d'affaires nouvelles N}}{\text{Nombre d'affaires nouvelles N} - 1}$$

Ce ratio peut également être calculé en montant. Il s'agit d'un ratio interne à la société puisqu'il ne peut pas être calculé sur la base de documents publiés. Il traduit le dynamisme des réseaux de distribution et permet de mesurer l'impact des opérations commerciales. Il est cependant important d'être vigilant lors de l'analyse de ce ratio notamment s'il est calculé sur l'ensemble de la société puisqu'il peut mélanger des contrats de natures très différentes. Une analyse par branche ou par type de produits est souvent nécessaire.

➤ **Taux de résiliation :**

$$\frac{\text{Nb de résiliations N}}{\text{Portfeuille 1/1/N}}$$

Il s'agit d'un indicateur très utilisé qui ne peut être calculé que sur les bases de données internes à l'entreprise.

➤ **Taux de croissance du portefeuille :**

$$\frac{\text{Nb de contrats en portefeuille 31/12/N}}{\text{Nb de contrats en portefeuille 31/12/N-1}}$$

Ce ratio mesure la croissance du portefeuille en nombre de contrats. Il s'explique d'une part par le nombre d'affaires nouvelles souscrites et d'autre part par le nombre de résiliations enregistrées.

Ratios techniques et financiers⁵² :

➤ **Ratio de sinistralité (S/P) :**

$$\frac{\text{Charges des sinistres brutes N}}{\text{Primes acquises N}}$$

⁵² « Cours de contrôle de gestion appliqué à l'assurance Partie 2 », op cit, P 17.

Ce ratio est très utilisé en assurance non vie reflète la charge de sinistre reportée aux primes.

Ce ratio est également calculé après la prise en compte de la réassurance. On a alors :

$$\frac{\text{Charges des sinistres nettes N}}{\text{Primes acquises nettes N}}$$

La charge des sinistres regroupe le montant des sinistres payés, plus le montant des frais de gestion afférents au règlement de ces sinistres ainsi que la variation des provisions pour sinistres à payer. On peut décomposer de la manière suivante :

$$\frac{(\text{Sinistres payés N} + \text{Variation provision sinistres}) + (\text{Coût de gestion des sinistres})}{\text{Primes acquises N}}$$

Cette décomposition permet de mesurer le poids respectif des deux composantes (charges pures et frais de gestion) dans le ratio de sinistralité.

La limite de l'appréciation de ce ratio réside dans le fait que la charge de sinistres intègre les gains (bonis) et pertes (malis) dégagés lors du règlement des sinistres antérieurs à l'exercice étudié.

Si le règlement de ces sinistres anciens est supérieur au montant des provisions constituées la société est globalement en situation de mali (sous provisionnement). Au contraire si le règlement de ces sinistres anciens est inférieur au montant des provisions constituées la société est globalement en situation de boni. L'existence de bonis est révélatrice d'un politique provisionnement plus ou moins prudent adopté par la société.

D'autres ratios et indicateurs sont également calculés de façon interne pour suivre et analyser la charge de sinistres :

$$\text{Coût moyen} = \frac{(\text{Sinistres payés N} + \text{Variation de provision sinistres})}{\text{Nombre de sinistres}}$$

Le coût moyen des sinistres peut être calculé par année de survenance des sinistres.

$$\text{Fréquence des sinistres} = \frac{\text{Nombre de sinistres}}{\text{Nombre de contrats}}$$

La fréquence est généralement exprimée en pour mille (%).

$$\text{La prime pure} = \frac{\text{Sinistres payés N} + \text{Variation de provision sinistres}}{\text{Nombre de contrats}}$$

La prime pure correspond au coût moyen du risque pour un contrat. Il correspond donc au coût moyen multiplié par la fréquence. Ces indicateurs serviront dans le cadre de la tarification.

Ratios de frais⁵³

Les frais de gestion sont composés des frais d'acquisition, des frais d'administration, des autres charges techniques et des frais de gestion des sinistres.

Plusieurs ratios de frais peuvent donc être calculés. Le calcul habituellement retenu est sur la base des primes émises. Au niveau du compte de résultat les frais de gestion des sinistres sont inclus dans les charges des sinistres.

- **Le ratio de frais de gestion** est le suivant :

$$\frac{\text{Frais de gestion}}{\text{Primes émises}}$$

Ce ratio peut être décomposé entre un ratio sur frais d'acquisition et un ratio sur frais d'administration.

- **Ratio de frais d'acquisition**

$$\frac{\text{Frais acquisition N}}{\text{Primes émises N}}$$

Ce ratio reflète le coût d'acquisition des primes, essentiellement lié au coût du réseau de distribution soit au travers de commissions (agents généraux, courtiers) ou de frais généraux (réseaux salariés).

- **Ratio de frais d'administration**

$$\frac{(\text{Frais administration N} + \text{Autres charges techniques N})}{\text{Primes émises N}}$$

Ce ratio mesure le poids relatif des frais non directement liés à l'acquisition des contrats et à la gestion des sinistres.

⁵³ « Cours de contrôle de gestion appliqué à l'assurance Partie 2 », op cit, P18.

➤ **Ratio de frais de gestion des sinistres**

Les frais de gestion des sinistres sont inclus dans la charge des sinistres. En interne on pourra donc ressortir le montant de ces frais et calculer différents ratios :

$$\frac{\text{Frais de gestion des sinistres N}}{\text{Charges des sinistres N}}$$

Ce ratio mesure le poids des frais de gestion des sinistres dans la charge des sinistres totale.

$$\frac{\text{Frais de gestion des sinistres N}}{(\text{Sinistres payé N} + \text{Variation des provisions sinistres N})}$$

Ce ratio mesure le coût de gestion des sinistres par rapport au montant des sinistres.

L'évolution de ces ratios devra être interprétée avec prudence dans le cas de bonis ou malis significatifs.

Exemple : le cout total des sinistres s'élève à 100 et se décompose entre 80 de sinistres payés et 20 de coût de gestion des sinistres. Le coût de gestion des sinistres représente donc 20 % du coût de gestion des sinistres. Le coût de gestion des sinistres représente donc 20 % du montant de la charge des sinistres (20 /100) et 25% des montants réglés.

➤ **Ratio combiné (combined ratio)**

Le ratio combiné est considéré comme un des meilleurs indicateurs de la performance par les assureurs, comme mesure de la rentabilité de leur activité. Il permet donc une comparaison rapide et facile entre assureurs.

$$\frac{\text{Charges des sinistres brutes N}}{\text{Primes acquises N}} + \frac{\text{Frais de gestion N}}{\text{Primes émises N}}$$

Le ratio combiné permet d'évaluer la marge existante avant prise en compte du résultat financier. On notera qu'il ne s'agit que d'une approximation puisque l'on additionne des ratios dont les dénominateurs sont légèrement différents.

Un ratio supérieur à 100% signifie que la marge avant prise en compte du résultat financier est négative ce qui est généralement le cas pour les branches longues où le montant des produits financiers attendu est proportionnellement plus important du fait décalage qu'il existe

entre l'encaissement de la prime et le règlement du sinistre. Ce ratio est donc à comparer au ratio de revenus financier.

Taux de rendement des actifs

Le taux de rendement des actifs peut être calculé de la façon suivante :

$$\frac{\text{Resultat financier N}}{\text{Actif gérés}}$$

Ce permettra de connaître le rendement financier dégagé pour 100 DA d'actifs gérés.

Le résultat financier est égal aux produits des placements moins les charges des placements.

Le montant des actifs gérés correspond à la valeur des placements indiquée dans l'état détaillé des placements de l'annexe aux comptes. On pourra retenir soit la valeur nette comptable, soit la valeur de réalisation. Par simplification on pourra aussi prendre de la valeur nette des placements indiquée au bilan. Le calcul pourra être fait sur la base d'un montant de placement moyen.

Ratios sur les résultats⁵⁴

Ratio de résultat technique

Il est égal à :

$$\frac{\text{Resultat technique N}}{\text{Primes émises N (ou primes acquises)}}$$

Il exprime pour 100 DA de primes émises le résultat technique dégagé par l'entreprise. Ce ratio peut être calculé net de réassurance et brut de réassurance. Il peut également être calculé branche par branche, ce qui permet de comparer la rentabilité des branches entre elles et de voir celles qui contribuent le plus à la construction du résultat technique global.

Ratios liés au résultat de l'exercice

Pour arriver au résultat de l'exercice il faut ajouter au résultat technique le résultat non technique qui est essentiellement composé de la part du résultat financier non liée aux provisions techniques et de la charge d'impôt sur les bénéfices. Sur la base du résultat net on peut calculer le ratio suivant :

⁵⁴ « Cours de contrôle de gestion appliqué à l'assurance Partie 2 », op cit, P20.

$$\frac{\text{Résultat net N}}{\text{Primes émises N (ou primes acquises)}}$$

Il exprime le résultat net de la société pour 100 DA de primes.

On pourra également calculer le retour sur fonds propres investis ou ROE (Return On Equity) :

$$\frac{\text{Resultat net N}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le ROE mesure la rentabilité dégagée durant l'exercice par rapport aux capitaux propres engagés. Il s'agit d'un indicateur très utilisé. Il permet de mesurer la performance de la société notamment en comparant cet indicateur au taux sans risque.

3.2.2. Les tableaux de bord

Le tableau de bord peut être défini comme un instrument d'information et d'action à court terme. Il regroupe un ensemble d'informations sur les grandeurs caractéristiques de l'activité de la compagnie, qui mesurent l'état d'avancement de celle-ci, vers la réalisation de ses objectifs.

Le tableau de bord permet l'amélioration du système d'information, le suivi des prévisions, et constitue une centrale de données (historique de la compagnie).

Le tableau de bord doit être exhaustif, global, mais aussi synthétique. Les informations contenues dans le tableau de bord proviennent :

- De la comptabilité générale,
- De la comptabilité analytique,
- De la gestion budgétaire,
- Des différentes statistiques internes et externes.

Le contenu des tableaux de bord est détaillé comme suit :

- Des informations de résultats de l'exploitation et l'utilisation des moyens (efficacité et efficience),
- Des informations sociales,
- Des informations financières.

➤ **Les informations financières :**

Ces informations concernent :

- Les taux d'encaissement des primes en cours et des arriérés par courtier et par branche et par produit,
- L'évolution des placements au cours de la période et des produits des placements.

➤ **Les informations sociales :**

Ces informations concernent les :

- Rémunérations,
- Absentéismes,
- Spécialisation,
- Évolution de la masse salariale,
- Suivi des recrutements et des départs, etc.

3.3. Les indicateurs de la performance d'une compagnie d'assurance

3.3.1. Les indicateurs de résultat et d'utilisation des moyens de la compagnie

Ils constituent l'essentiel du tableau de bord. Ils mesurent le niveau de réalisation et le comparent aux années précédentes et aux prévisions budgétaires.

Les indicateurs de résultat : Il s'agit d'une synthèse de :

- La production et sa répartition par branche, par produit et par courtier ;
- Les résiliations (en fin de période) ;
- La sinistralité et les sinistres par branche, par produit et par courtier ;
- Les ratios S/P par branche, par produit et par courtier ;
- Le résultat de la réassurance par traité, par réassureur et par branche,
- les résultats mensuels et les résultats cumulés.

3.3.2. Les indicateurs de solvabilité :

Ils permettent de mesurer la solvabilité de la compagnie et de suivre son évolution :

- Les provisions techniques : Il s'agit de l'ensemble des provisions évaluées par les entreprises d'assurance et/ou de réassurance suffisantes pour le règlement intégral de leur engagement technique vis à vis des assurés ou bénéficiaires de contrats. Le qualificatif

technique, prévu par la réglementation en vigueur, permet de faire la distinction avec les autres provisions telles que provisions pour risques et charges, provisions pour dépréciation.

- La marge de solvabilité : est le montant de capitaux réglementaires qu'une entreprise d'assurance est tenue de détenir pour faire face aux événements imprévus.

L'obligation faite aux assurances de constituer une marge de solvabilité adéquate est destinée à protéger les assurés. En cas de baisse de l'activité ou du rendement des placements, les entreprises d'assurance disposent de réserves supplémentaires protégeant les intérêts des assurés et laissant aux dirigeants et autorités de surveillance et de réglementation le temps de remédier aux difficultés rencontrées.

Pour les sociétés d'assurance dommages et/ou de réassurance, au moins égale à 15% des provisions techniques. Et ne doit pas être inférieure à 20% des primes émises et/ou acceptées.

Conclusion du chapitre 03 :

La performance, considérée comme étant la recherche de la maximisation du rapport entre résultats obtenus et les moyens engagés pour atteindre un objectif fixé, est couramment utilisée dans les appréciations portées sur les entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion. Le contrôle de gestion, considéré comme le pilote de la performance, intervient ainsi pour proposer ces outils de mesure et de pilotage, dont l'exploitation efficace n'a autre objectif que d'en assurer l'amélioration de la performance.

*Chapitre 04 : Le contrôle de
gestion au sein de la compagnie
d'assurances des hydrocarbures.*

Chapitre 04 : Le contrôle de gestion au sein de la compagnie d'assurance des hydrocarbures.

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur le contrôle de gestion, la performance des compagnies d'assurance dans les trois chapitres précédents, ce quatrième chapitre fera objet d'un cas pratique au niveau de la compagnie d'assurance des hydrocarbures.

Nous allons exposer dans cette partie pratique trois sections qui vont porter sur : la présentation de la CASH, et l'importance de la fonction du contrôle de gestion et son rôle dans l'entreprise pour déduire enfin leur influence sur la performance.

Section 01 : Présentation de la Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures.

Pour introduire notre travail, nous allons présenter la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures afin d'orienter et de faciliter notre étude sur le contrôle de gestion.

1.1. Présentation de la CASH Assurances :

La Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures, par abréviation CASH, est agréée pour pratiquer toutes les opérations d'assurance Dommages, sur l'ensemble du territoire national. Son capital social est détenu majoritairement par le Groupe SONATRACH, relevant du Ministère de l'Énergie, avec 82% des parts et le reste est détenu par le Ministère des Finances à travers le réassureur national, la CCR, et la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance, la CAAR. Spécialisée au départ, dans la couverture des risques pétroliers et d'énergie, elle s'impose rapidement, les années suivantes, comme un acteur incontournable sur les risques de grands projets industriels et de construction. Aujourd'hui, la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures « CASH », reste l'un des acteurs majeurs du marché des assurances et arrive à maintenir sa position parmi les cinq premières compagnies d'assurances du marché (toutes branches confondues) et elle est le deuxième (2ème) plus important assureur des risques IRD (hors automobile). Nonobstant la conjoncture économique difficile de 2015, la CASH a su tirer profit de sa stratégie de diversification de son portefeuille et a pu, grâce à ses compétences et son savoir-faire dans la couverture des risques de pointe, rester leader dans les risques de pointes notamment ceux en relation avec le secteur énergétique et celui des grands projets de construction. Consciente de cette situation difficile et de la nécessité du maintien et de la consolidation de ses acquis dans un marché soumis à une concurrence de plus en plus accrue, la CASH privilégie la mise en œuvre des plans de formation sélective de son effectif sur tous les aspects de la profession et le renforcement de son réseau par l'ouverture d'autres agences.

Tableau N°5: l'ensemble des identifications de la société :

Marque commerciale	
Nom	compagnie d'assurances des hydrocarbures
Année de création	1999
Statut juridique	Société à capitaux publics
Capital social	7 800 000 000 DZD
Siège social	135 BOULEVARD DES MARTYRS, El Madina 16000 ALGER ALGERIE.
SITE WEB	http://www.cash-assurances.dz
Activité	Assureur généraliste, agréée pour pratiquer toutes les assurances de dommages.
Effectifs	De 500 à 999 Employés

Source : Elaborer par moi-même à partir des données de la CASH.

1.2. HISTORIQUE⁵⁵

Créée en 1999, la CASH a débuté son activité en 2000, initialement pour pratiquer exclusivement les opérations d'assurances liées au secteur des hydrocarbures, elle s'est ensuite repositionné ces dernières années et adopté le principe de la diversification de ses souscriptions en vue de répondre aux impératifs de sécurité du portefeuille et de la pérennité commerciale. La CASH est ainsi agréée pour pratiquer toutes les opérations d'Assurances et de réassurances touchant à l'ensemble des secteurs d'activité avec une orientation vers les grands risques et les risques d'entreprises. Cette orientation stratégique a permis à la CASH en peu de temps de constituer un portefeuille d'affaires varié et à compter parmi sa clientèle des entreprises intervenant tant dans la pétrochimie que dans d'autres créneaux tels: le dessalement d'eau de mer, le génie civil, le transport maritime.. etc.

⁵⁵ <http://www.cash-assurances.dz>

Entre 2000 et 2002 : Orientation quasi exclusivement sur la gestion des risques liés à l'énergie et aux hydrocarbures.

Entre 2002 et 2003 Déploiement de l'activité vers les grands risques industriels et de pointes, ainsi que les grands projets de construction et de montage.

Entre 2000 et 2002 : Plus de diversification en ciblant le segment de marché relatif aux risques de PME/PMI, des Commerçants et Artisans.

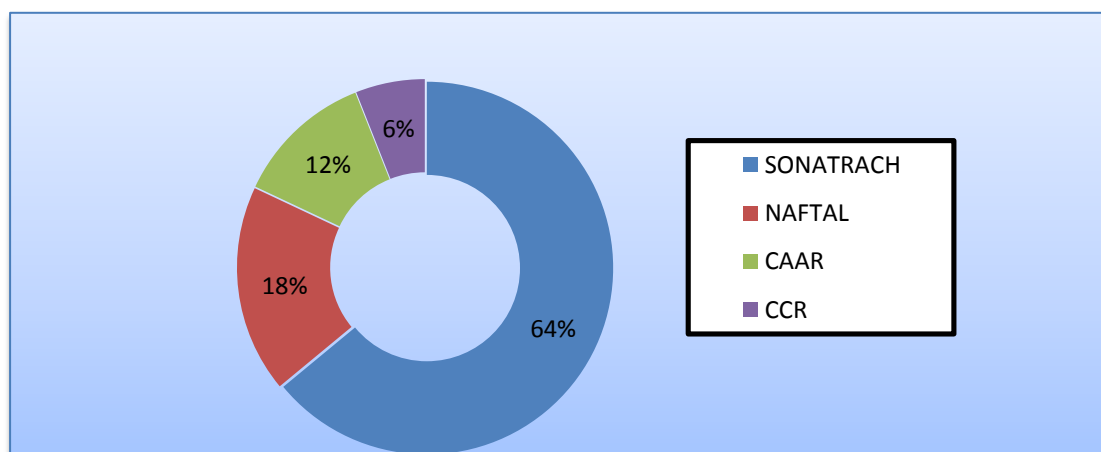
L'évolution des engagements et des investissements découlant du développement de son activité, a nécessité des mises à niveau de son capital social.

La création à 2007 : Créée avec un capital social de 1.800.000.000,00DA.

De 2007 à 2011 : Le capital social s'est vu augmenté à 2.800.000.000,00DA, par apport équitable de ses actionnaires.

Depuis 2011 : Par un nouvel apport du Groupe SONATRACH, le capital social est passé à 7.800.000.000,00DA, faisant de ce dernier le principal actionnaire avec une part de 82%. réparti comme suit :

Figure N°07 : Répartition de capital social de la CASH.



Source : Rapport annuel de la CASH, 2016, page 08.

Le capital social de la CASH est détenu majoritairement par le Groupe SONATRACH, relevant du Ministère de l'Énergie, avec 82% des parts et le reste est détenu par le Ministère des Finances à travers le réassureur national la CCR, et la CAAR.

1.3. Evolution de chiffre d'affaire :

Le chiffre d'affaires témoigne du volume d'affaires généré par l'activité courante de l'entreprise et permet ainsi d'en apprécier sa dimension. Le tableau ci-après représente l'évolution de chiffre d'affaire de la CASH.

Tableau n°06 : Évolution de la production de la CASH de 2013 à 2018

En million DZD

Libellé	2013	2014	2015	2016	2017
CA	9 702	12 003	9 939	9 887	10 761
Evolution	-	23.72%	-17.20%	-0.52%	8.84%

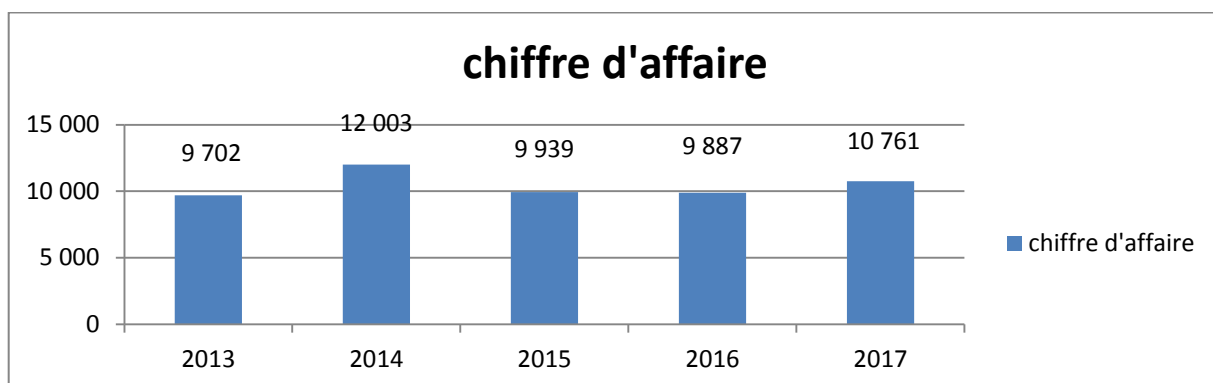
SOURCE : Rapport annuel 2017 de la CASH, page 19.

Du tableau ci-dessus, nous constatons que la CASH a réalisé une progression de plus de 23% en 2014 par rapport à 2013. Toutefois, celle-ci a connu une régression consécutive en 2015 et 2016 et ce à cause de la conjoncture qu'a connu le secteur du fait de la limitation des importations ...etc.

En 2017, nous constatons que la CASH a réalisé une progression de 8,84% et grâce aux efforts fournis pour l'augmentation de son chiffre d'affaires.

Pour avoir une image plus démonstrative, le graphe suivant illustre les données du tableau comme suit :

FIGURE N°08 : Évolution de CA



Source : Préparé par moi-même à base de tableau N°6.

En s'appuyant sur les chiffres repris plus haut, on remarque les excellents résultats de la CASH. Cette dernière a réalisé son plus haut niveau de chiffre d'affaire, soit 12 milliards de dinars en 2014.

1.4. Évolution De l'effectifs

Le tableau ci-après permet de constater l'évolution des effectifs depuis 2002, ainsi que leur variation.

Tableau N°07 : l'évolution de l'effectif de la CASH de 2002 à 2017

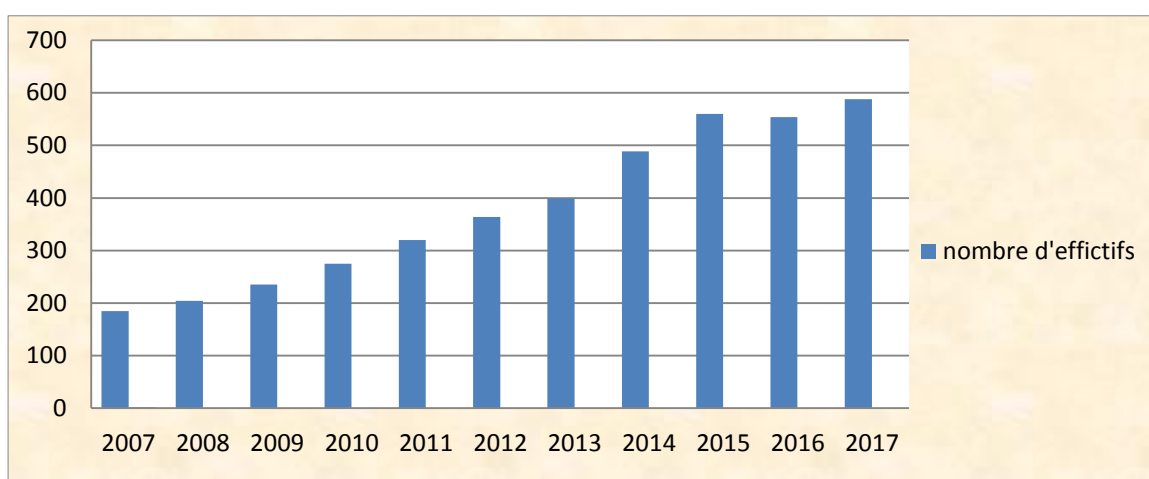
Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Effectifs	185	204	235	275	320	364	399	489	560	554	588
Evolution	-	10.27%	15.20%	17.02%	16.36%	13.75%	9.62%	22.56%	14.52%	-1.07%	6.14%

Source : préparé par moi-même à base des données de l'entreprise.

Du tableau ci-dessus, nous constatons que l'effectif de la CASH est en hausse d'une année à une autre durant la dernière décennie, de 2008 à 2017, passant de 185 travailleurs à 588, sauf qu'en 2016, celui-ci a connu une légère baisse de 1.07%.

Le graphique ci-après, permet de constater l'évolution des effectifs depuis la création de la CASH, ainsi que leur variation.

Figure N°09: L'évolution de l'effectifs de la CASH



Source : Préparé par moi-même à base des données de l'entreprise.

1.5. Les Activités de la CASH assurance :

La CASH assurance est une compagnie d'assurances s'adressant aux particuliers et entreprises en répondant à leurs besoins de services en matière d'assurance.

Parmi les activités de la CASH on cite :

- Assurance incendie ;
- Assurance engineering et construction ;
- Assurance transport ;
- Assurance responsabilité civile ;
- Assurance risque divers ;
- Assurance automobile ;
- Assurance Cat NAT.

1.6. Les objectifs de la CASH :

- Contribuer à l'élargissement qualitatif du système de couverture des entreprises de toutes taille et types d'activité, et la modernisation de l'industrie d'assurance en Algérie.
- Elle bâtit pour ce faire ses axes stratégiques sur la création de la valeur pour ses clients, ses actionnaires, et ses collaborateurs en perpétuant des croissances rentables de ses activités.
- Maintenir la position de leader sur les risques de pointe (exploitation & construction), générant un volume de prime élevé et nécessitant un important degré de technicité.

1.7. La CASH Assurances au sein du marché :

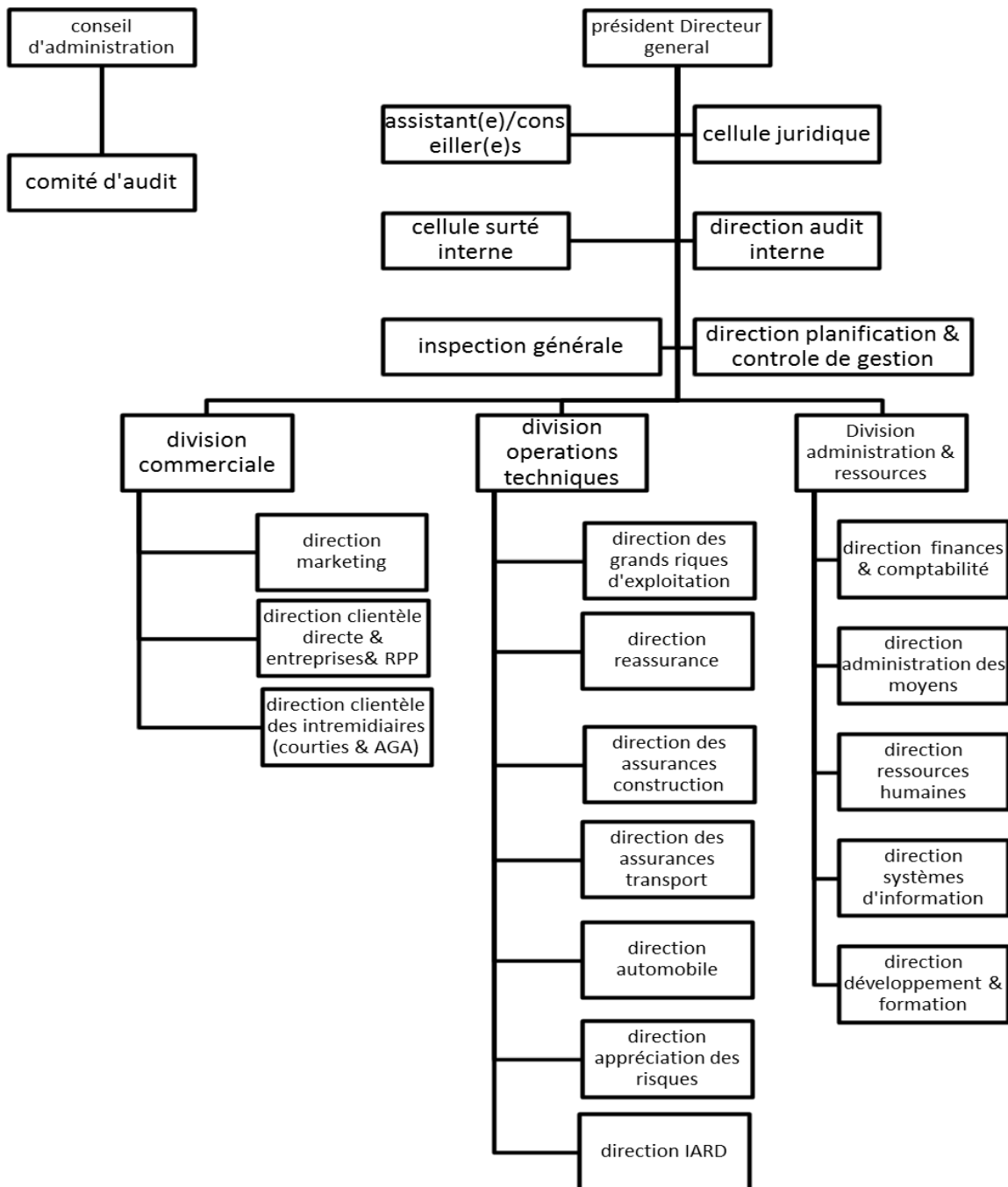
La CASH, en dépit de la stagnation du rythme de croissance du marché national, a enregistré en 2017 une croissance nettement supérieure à celle du marché (9%), suite à la concrétisation de plusieurs contrats dans les assurances des grands projets.

Ainsi, elle améliore sa part de marché de 8,3% à 8,8%, et arrive à conserver ses positions, celle de 5ème assureur de biens et responsabilité, 2ème assureur hors automobile, 1er assureur en construction.

1.8. Organigramme général de la CASH assurance :

L'entreprise "CASH" comporte une organisation administrative hiérarchique qu'on peut représenter (à travers la figure N°10).

Figure N°10 : Organigramme de La CASH.



Source : document interne de la compagnie.

Section 02 : La pratique du contrôle de gestion au sein de la CASH.

La direction du contrôle de gestion au sein de la CASH est directement rattachée à la direction générale. Il occupe une place primordiale du fait qu'il permet une gestion rigoureuse et une capacité de réaction très rapide. Il est l'animateur de tout le processus de gestion, il permet de suivre, analyser et vérifier en permanence son activité. C'est un système de motivation qui incite les responsables à mettre en cause leurs actions afin de perfectionner leurs décisions.

2.1. Principales missions de la direction contrôle de gestion de la CASH :

La direction contrôle de gestion est rattachée au Président Directeur Général de la CASH.

Ses principales fonctions sont :

- Préparation des objectifs de l'activité annuelle.
- Participation à la mise en place de la stratégie de la compagnie.
- Assistance de la Direction Générale dans l'élaboration des études stratégiques et de développement et suivi de leurs réalisations.
- Centralisation et contrôle budgétaire.
- Analyse de l'activité de la compagnie.
- Mise en place et mise à jour du système statistique (tableaux de bords et indicateurs de gestion) de la compagnie.

2.2. La mise en œuvre de la gestion budgétaire au niveau de la CASH

La CASH assurance adopte un système budgétaire annuel (décomposé en budgets mensuels) suivi d'un contrôle permanent (mensuel) effectué par la direction contrôle de gestion. Avant la fin de chaque année (vers septembre-octobre), le responsable de la direction du contrôle de gestion présente un pré-budget prévisionnel global pour l'année N+1 récapitulant l'ensemble des charges et produits prévus.

Le conseil d'administration après étude, analyse et débats adopte le budget (ou le rejette). Une fois le pré-budget adopté dans ses grandes lignes par le CA, il devient le budget officiel et servira de référence pour l'évaluation des résultats de l'exercice concerné.

2.2.1. L'analyse des budgets au sein de la CASH.

Au niveau de la CASH la gestion budgétaire se fait en différents budgets à savoir :

2.2.1.1. Budget des primes émises

Dans cette étape nous allons étudier les prévisions, les réalisations ainsi que les écarts des primes émises durant les trois dernières années 2015, 2016 et 2017.

✚ Prévisions des primes émises :

Tableau N° 08: Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel par branche de 2015 à 2017

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Incendie, RC & RD	5 453	5972	6120	10%	2%
construction	3 031	2 546	1 900	-16%	-25%
Transport	897	842	850	-6%	1%
Automobile	1 059	1 300	1450	23%	12%
Total	10 540	10 800	10 450	2%	-3%

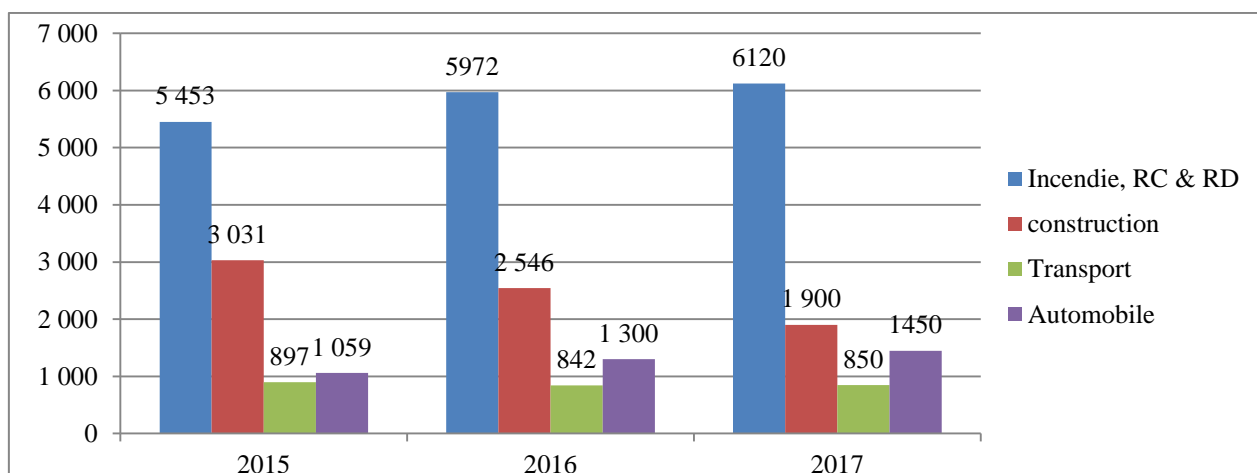
Source : Plan & Budgets de la CASH 2015, 2016 et 2017.

A partir du tableau ci-dessus on remarque que la CASH a prévu une hausse de 2% dans ses prévisions pour l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015 en terme de chiffre d'affaires (primes). Celle-ci est justifiée par une hausse qui est prévue dans les branches « INC, RC et RD » et « Automobile » et une baisse dans les branches « Construction » et « Transport ».

Concernant l'exercice 2017, la CASH a prévu une régression de 3% par rapport à l'exercice 2016. Celle-ci est justifiée par une hausse prévue dans les branches « INC, RC et RD », « Transport » et « Automobile » et une baisse assez importante de 25% dans la branche « Construction ».

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :

Figure n°11 : Evolution de la production prévisionnelle par branche



Source : préparé par moi-même à partir des données de tableaux N°8.

✚ Réalisations des primes émises :

Le chiffre d'affaire est considéré l'un des plus importants indicateurs de pilotage de la performance de la CASH.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaire des trois années 2015, 2016, 2017.

Tableau N°09 : Réalisation des primes émises (chiffre d'affaire)

En millions DZD

Libellé	réalisations			Taux d'évaluation	
	2015	2016	2017	2015 -2016	2016 -2017
Incendie, RC & RD	5 684	5 847	5 926	2,87%	1,35%
construction	2 335	2 005	3 138	-14,13%	56,51%
Transport	809	757	652	-6,43%	-13,87%
Automobile	1 111	1 278	1 045	15,03%	-18,23%
Total	9 939	9 887	10 761	-0,52%	8,84%

Source : rapports annuels de la cash (2015, 2016 et 2017).

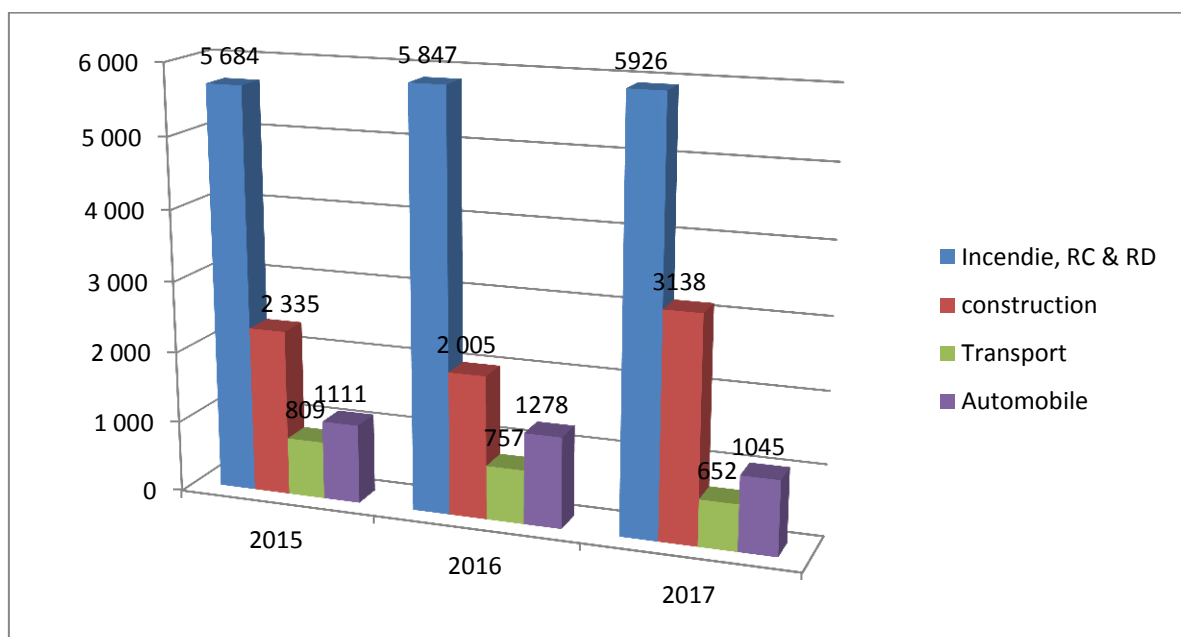
Le chiffre d'affaire de la CASH a atteint 10,76 milliards de dinars en 2017, contre 9,88 milliards de dinars en 2016, soit une régression de 8.84 %. Cette performance est due principalement à la forte dégagée par les branches incendie et construction.

L'analyse à opérer sur le niveau d'évolution par branches d'activité apparait comme suit :

- ✓ Branche automobile : la production de la branche automobile a connu une hausse de 15,03% en 2016 par rapport à 2015. Toutefois, durant l'exercice 2017, elle a fortement baissé avec un taux de 18,23 % comparativement à 2016. Cette réduction s'explique par la perte de quelques clients du fait des pratiques tarifaires ainsi qu'à la perturbation qu'a connu le marché automobile.
- ✓ Branche engineering ou construction : cette branche a connu une baisse de 14,13% en 2016 par rapport à 2015. Mais en 2017, cette baisse a été récupérée en enregistrant une hausse par rapport à 2016 de 56,51% qui peut être expliqué par les différents projets d'investissement publics qui ont été reportés.
- ✓ Branche Incendie, RC & RD : cette branche a connu une hausse progression consécutive durant les deux dernières années. Elle d'ailleurs enregistré 5,9 milliards de dinars en 2017.
- ✓ Branche transport : cette branche a connu une régression consécutive durant les deux dernières années.

Graphiquement, ces données sont présentées comme suit

FIGURE N°12 : Réalisation du chiffre d'affaires par branche.



Source : préparé par moi-même à partir des données de tableaux N°9.

✚ Analyse et interprétation des écarts sur chiffre d'affaires

La détermination des écarts des primes émises pendant les exercices 2015, 2016, et 2017 se présente dans le tableau suivant :

Tableau N°10: les écarts sur primes émises de 2015 à 2017.

En millions DZD

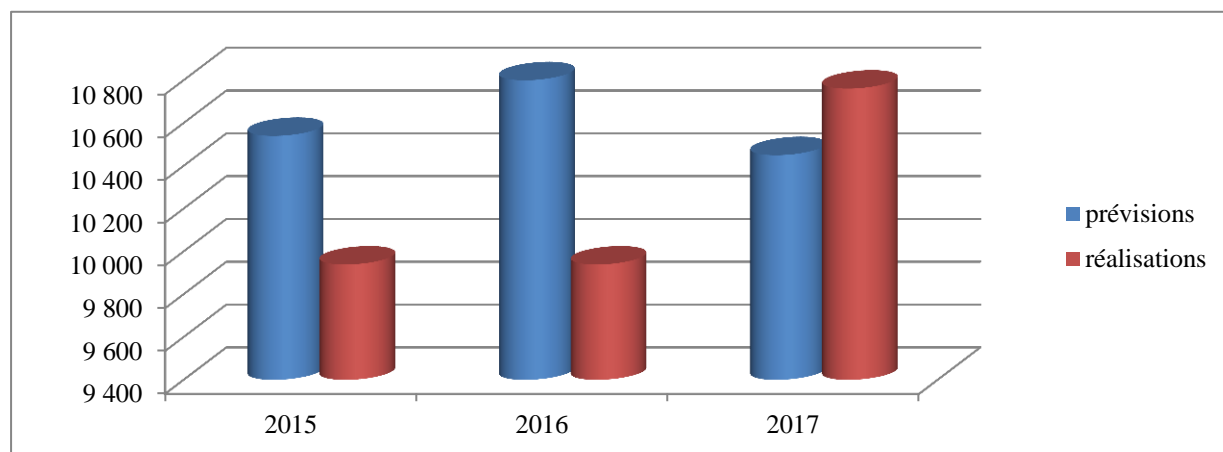
Libellé	Prévisions			réalisations			Ecart			Taux de réalisation		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Incendie, RC & RD	5 453	5972	6120	5 684	5 847	5 926	231	-125	-194	104,24%	97,91%	96,83%
construction	3 031	2 546	1 900	2 335	2 005	3 138	-696	-541	1 238	77,04%	78,75%	165,16 %
Transport	897	842	850	809	757	652	-88	-85	-198	90,19%	89,90%	76,71%
Automobile	1 059	1 300	1450	1 111	1 278	1 045	52	-22	-405	104,91%	98,31%	72,07%
Total	10 540	10 800	10 450	9 939	9 887	10 761	-601	-913	311	94,30%	91,55%	102,98 %

Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°08 et N°09.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les prévisions en termes de chiffre d'affaires n'ont pas été atteintes en 2015 et 2016 avec un écart respectivement de près de 6% et 8%. La CASH a atteint ses prévisions en 2017 avec un surplus de 2,98%.

La figure ci-dessous nous illustre la comparaison entre les prévisions et les réalisations en primes émises durant les trois dernières années.

Figure N° 13: Comparaison entre les prévisions et les réalisations des primes émises.



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°10.

Remarque :

- L'écart = réalisations – prévisions
- Taux de réalisation = (Réalizations / prévisions)*100
- Taux d'évolution = (Réalisation N – réalisation n-1)/ réalisation n-1 × 100

2.2.1.2. Budget charges de sinistres :

✚ Prévisions pour les charges sinistres :

Les objectifs essentiels de la CASH en matière de gestion des sinistres restent :

* d'écourter leur délai de liquidation pour satisfaire les attentes de ses assurés ;

* De maîtriser le niveau des provisions pour sinistres à payer en vue d'atténuer le recours à la représentation des engagements réglementés par des bons de trésor faiblement rémunérateurs et pouvoir dégager une épargne à orienter vers des placements plus rentables.

Le tableau suivant nous montre l'évolution des prévisions pour les provisions de sinistres à payer et les sinistres réglés de la CASH durant les trois dernières années.

Tableau N° 11: Evolution des prévisions pour charges sinistres de 2015-2017

En millions DZD

Libellé	année			Evolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
SAP en Nombre	7 800	8 800	8 000	13%	-9%
SAP en montant	10 500	10 900	17 700	9%	62%
Sinistres réglé	4740	5600	4490	18%	-20%

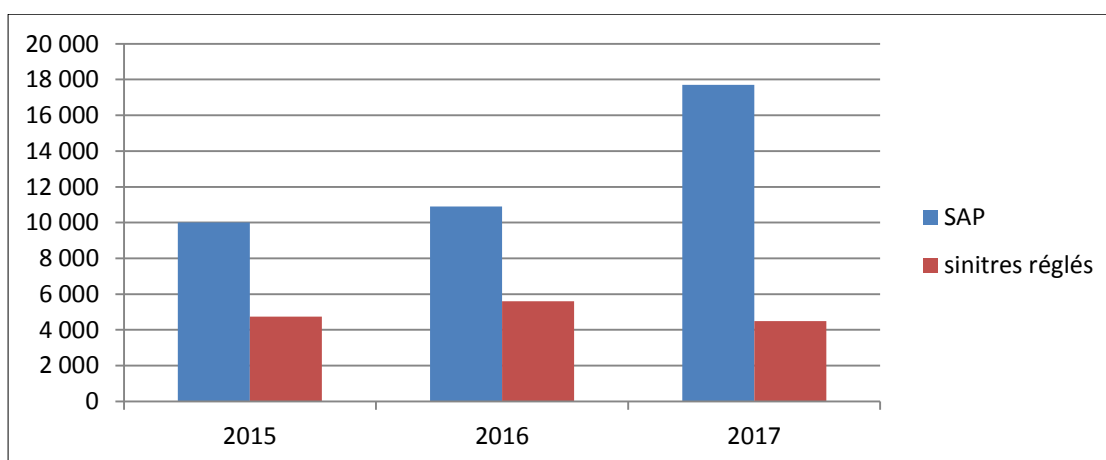
Source : Plan & Budgets de la CASH 2015, 2016,2017.

Nous constatons du tableau ci-dessus, que la CASH a prévu le montant des provisions SAP à la hausse durant les deux dernières années soit 9% en 2016 et 62% en 2017. Quant au nombre, la CASH a prévu une hausse de 13% en 2016 par contre en 2017 une baisse de 9%.

Nous constatons aussi la CASH a prévu que le montant des règlements de sinistres a augmenté de 18% en 2016, et une baisse de 20 % en 2017. Cette dernière peut être expliquée par une sous-estimation des prévisions.

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :

Figure N° 14: Evolution des prévisions pour charges sinistres de 2015-2017



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°11.

✚ Réalisation des sinistres (voir l'annexe 01)

Tableau n° 12: les réalisations des charges sinistres.

En millions DZD

Libellé	Réalizations			Taux Évolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
SAP en Nombre	8088	8 092	8 711	0,05%	7,65%
SAP en montant	10 165	10 909	18 397	7,32%	68,64%
Sinistres réglé	3 578	3 100	3 450	-13%	11%

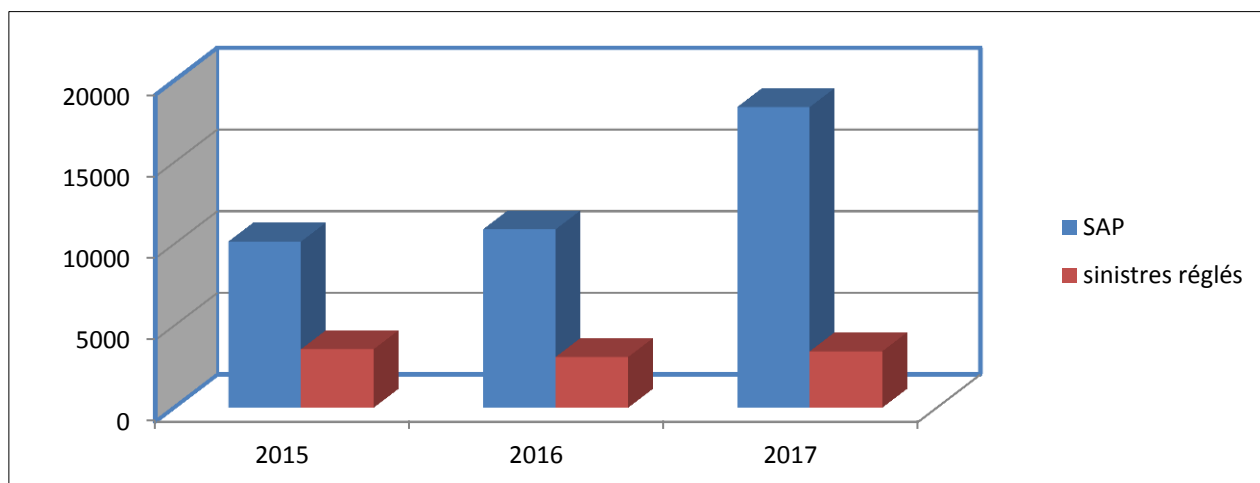
Source : Plans annuels de la cash 2015, 2016 et 2017.

La CASH a provisionné réellement 8 711 dossiers en 2017 avec un montant de 18 397 Millions DZD, soit une hausse de 68,64% en 2017 par rapport à 2016.

Aussi la CASH a connu une augmentation du volume des indemnisations qui atteignent de 3450 Millions DZD (contre 3100 millions en 2016).

Graphiquement, ces données sont présentées comme suit :

Figure N°15 : Evolution de charges sinistres réelles durant les années 2015, 2016, et 2017



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°12.

✚ Analyse et interprétation des écarts pour les sinistres

Tableau n°13 : Évolution du programme de charge sinistre des années 2015, 2016, 2017.

Libellé	Prévisions			Réalizations			Ecart			Taux de réalisation		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
SAP en Nombre	7 800	8 800	8 000	8 088	8 092	8 711	288	15	711	104%	100%	109%
SAP en montant	10 000	10 900	17 700	10 165	10 909	18 397	165	80	697	102%	101%	104%
Sinistres réglés	4740	5600	4490	3 578	3 100	3 450	-1 162	-2500	-1040	75%	55%	77%

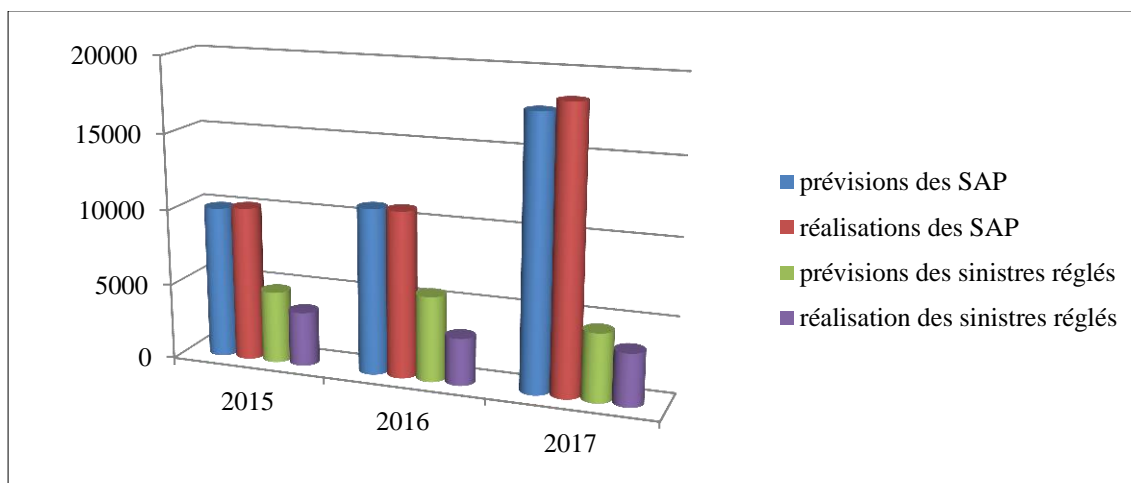
Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°11 et N°12.

Nous constatons que la CASH s'est rapproché de la réalité dans ses prévisions concernant les provisions des SAP, soit en nombre ou en montant, durant les trois dernières années.

Contrairement aux sinistres réglés elle a constaté des écarts négatifs pour toutes les années.

Graphiquement, ces données sont présentées comme suit :

Figure N° 16 : comparaison entre les réalisations et les prévisions des charges sinistres.



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°13.

2.2.1.3. Budget Réassurance :

✚ Prévisions de l'activité de réassurance :

Tableau N°14 : Les prévisions de l'activité de réassurance 2015-2017

En million DZD

Libellé	Prévisions			Taux d'évolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Acceptations en réassurance	126	135	350	7.14%	159.26%
Primes cédées aux réassureurs	8450	8459	8049	0.11%	-4.85%
Commissions de réassurance	1100	1156	1109	5.09%	-4.07%

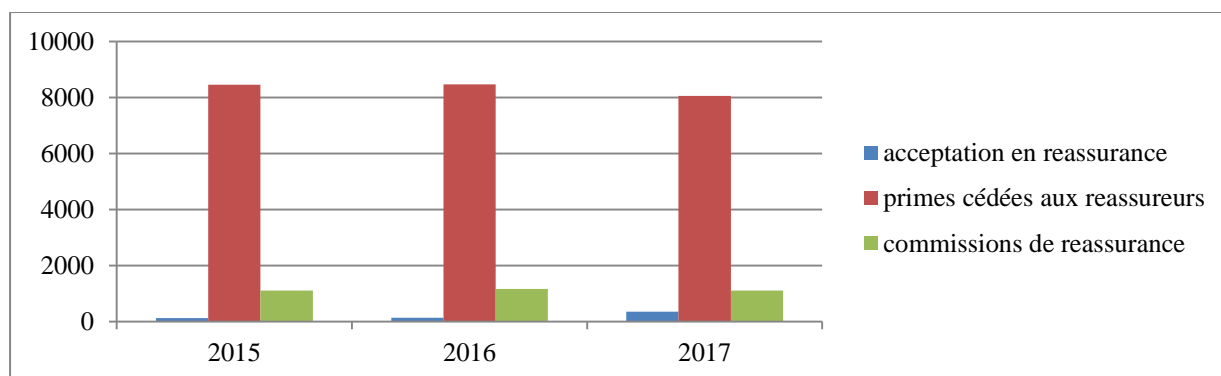
Source : Plans & budgets de la CASH 2015, 2016 et 2017.

Nous constatons que la CASH exerce les opérations de réassurance, voir elle a prévu d'accepter 350 Millions DZD en 2017, soit une hausse de 159,26% par rapport à 2016.

Quant à ses cessions en réassurance, la CASH a prévu de céder 8 049 Millions DZD de ses primes, soit une baisse de 4,85% en 2017 par rapport à 2016, d'où une baisse de 4,07% de ses commissions de réassurance.

Graphiquement, cette situation est présentée comme suit :

Figure N°17 : Evolution prévisionnelle de la réassurance de 2015 à 2017



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°14.

Réalisations de l'activité de réassurance.

Tableau N°15 : synthèse de l'activité réassurance de 2015 à 2017.

En million DZD

Libellé	réalisations			Taux d'évolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Acceptations en réassurance	135	130	143	-4%	10%
Primes cédées aux réassureurs	8060	7840	8920	-3%	14%
Commissions de réassurance	1090	1080	1196	-1%	11%

Source : rapports annuels de la CASH 2015, 2016 et 2017

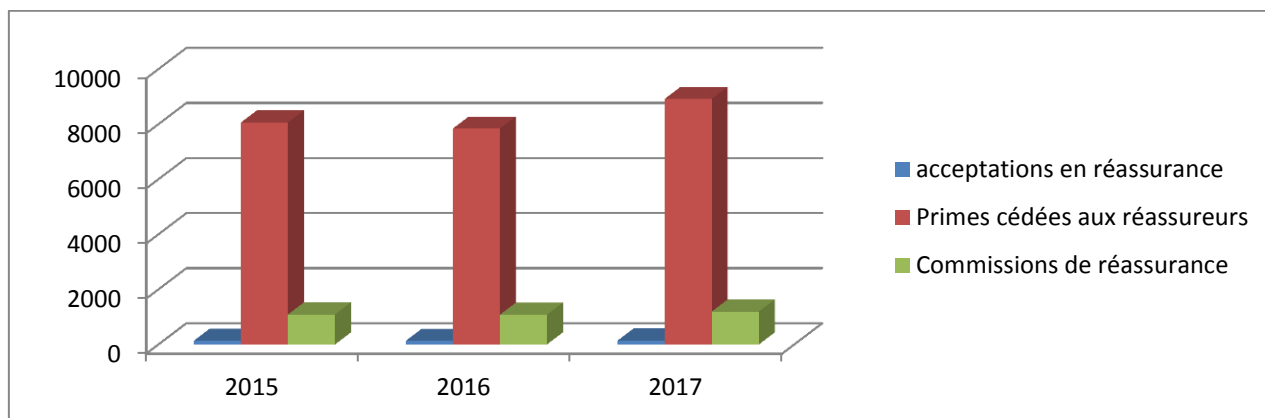
Durant l'exercice 2017, la CASH a accepté de réassurer des risques à hauteur de 143 Millions DZD, soit une hausse de 10% par rapport à 2016.

Quant aux primes cédées en réassurance, elle a cédé plus de 8 900 Millions DZD en 2017, soit une hausse de 14% par rapport à l'exercice 2016, ce qui peut être expliqué par la progression qui a été

enregistré dans la production, particulièrement dans les branches à forte pression de réassurance (incendie & engineering), le niveau des primes cédées connaît une croissance supérieure en 2017. Pour les commissions perçues sur les cessions en réassurance, la CASH représente près de 13% des primes cédées.

Graphiquement, cette situation est présentée comme suit :

Figure N°18 : synthèse de l'activité réassurance de 2015 à 2017



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°15.

✚ Analyse des écarts de l'activité de réassurance

Tableau n°16: Les écarts budgétaires de l'activité réassurance

En millions DZD

Libellé	prévisions			réalisations			Ecart			Taux de réalisation		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Acceptations en réassurance	126	135	350	135	130	143	9	-5	-207	107%	96%	41%
Primes cédées aux réassureurs	8450	8459	8049	8060	7840	8920	-390	-619	871	95%	93%	111%
Commissions de réassurance	1100	1156	1109	1090	1080	1196	-10	-76	87	99%	93%	108%

Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°14 et N°15.

D'après le calcul des écarts entre les réalisations et les prévisions, nous constatons que la CASH s'est presque rapprochée de la réalité dans ses prévisions du budget réassurance en 2015 et 2016.

En 2017, la CASH n'a pas réalisé ce qu'elle avait prévu en terme d'acceptations en réassurance, soit un manque de 59%. Quant aux primes réellement cédées et bien évidemment les commissions réelles de réassurances ont connu un surplus de plus de 10% par rapport à 2016.

2.2.1.4. Budget des moyens à mettre en œuvre (ressources)

◆ ressources humaine :

+ Prévisions des ressources humaines :

Tableau N° 17: Evolution prévisionnelle des effectifs de 2015 à 2017

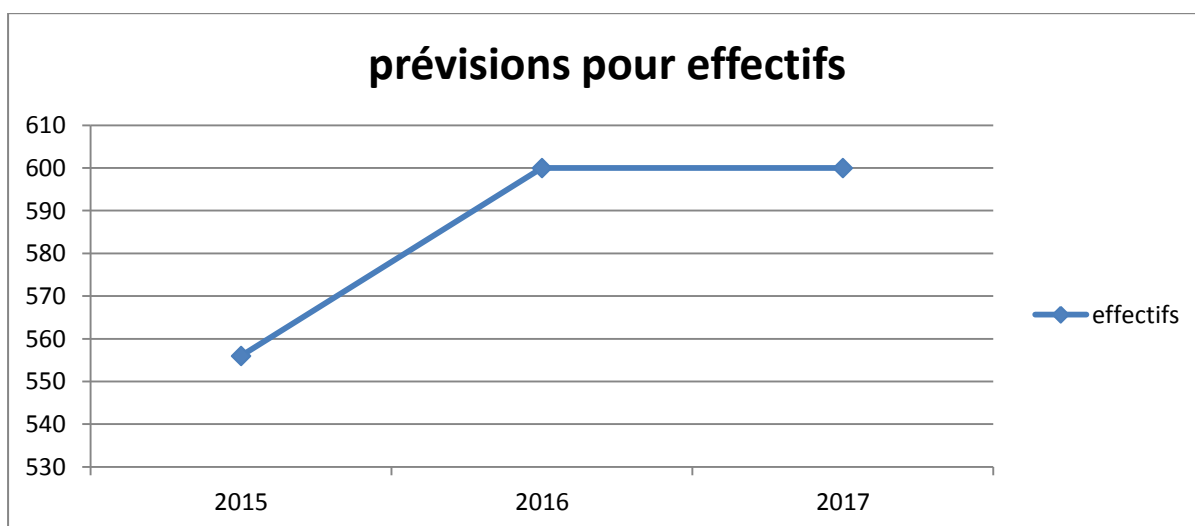
Libellé	années			Evolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Total des effectifs	556	600	600	8%	0%

Source : plans & budgets de la cash 2015, 2016 et 2017.

Du tableau ci-dessus, nous constatons que la CASH a prévu d'augmenter son effectif de 8% passant de 556 travailleurs à 600. Toutefois en 2017, elle a prévu une stagnation dans son effectif.

Graphiquement, ces données sont présentées comme suit :

Figure N° 19: Evolution prévisionnelle des effectifs de 2015 à 2017.



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°17.

✚ réalisation pour les ressources humaines :

Tableau N°18 : Evolution réelle des effectifs de 2015 à 2017

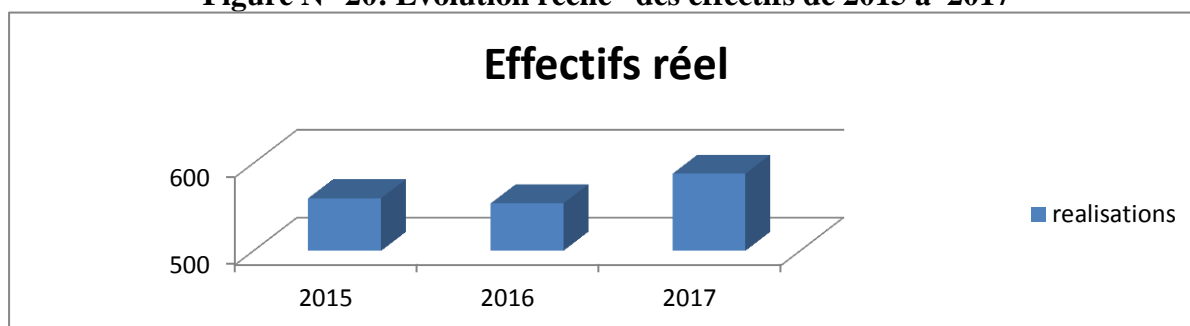
Libellé	réalisations			Taux d'évolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Effectifs	560	554	588	-1%	6%

Source : rapports annuels de la CASH (2015 ,2016 et 2017).

L'effectif réel de la CASH en 2017 a été de 588 employés, soit une hausse de 6% par rapport à 2016. Toutefois en 2016, celui-ci a connu une baisse de 1%, ce qui peut être expliqué par le départ de quelques travailleurs à la retraite.

Graphiquement, ces données sont présentées comme suit :

Figure N° 20: Evolution réelle des effectifs de 2015 à 2017



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°18.

✚ Analyse des écarts

Tableau N°19: Analyse des écarts entre réalisations et prévisions des effectifs

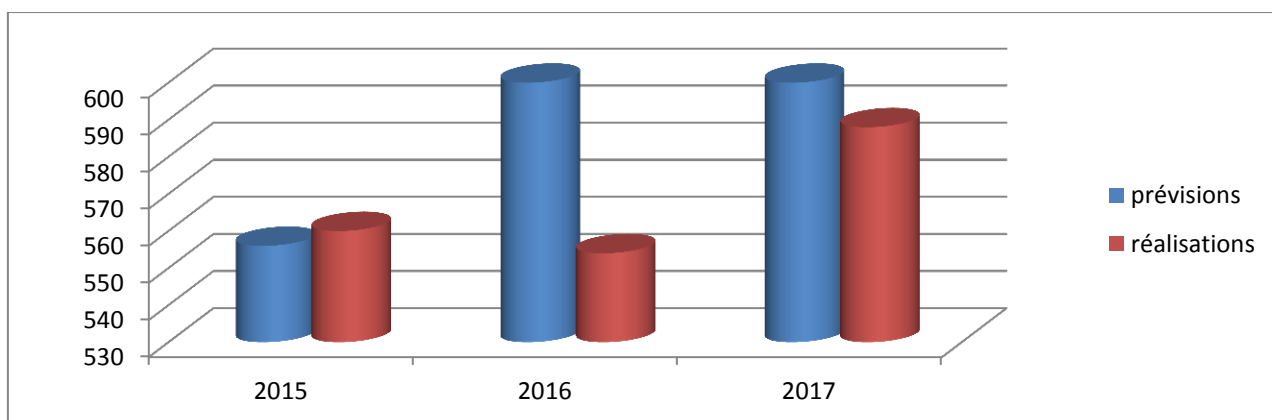
Libellé	Prévisions			réalisations			Ecart			Taux de réalisation		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Effectifs	556	600	600	560	554	588	4	-46	-12	100,72%	92,33%	98,00%

Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°17 et N°18.

Nous constatons du tableau ci-dessus, nous constatons que la CASH s'est rapproché de ses prévisions à propos de son effectif. Et ce malgré de légers écarts ne dépassant pas les 8%.

Graphiquement, ces données sont présentées comme suit :

Figure N°21 : Comparaison entre l'évolution réelle et prévisionnelle des effectifs



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°19.

◆ **Charges d'investissement et charges de fonctionnement**

✚ **Prévisions des charges d'investissement et charge de fonctionnement :**

Tableau N° 20: prévisions des investissements et charges de fonctionnement

En million DZD

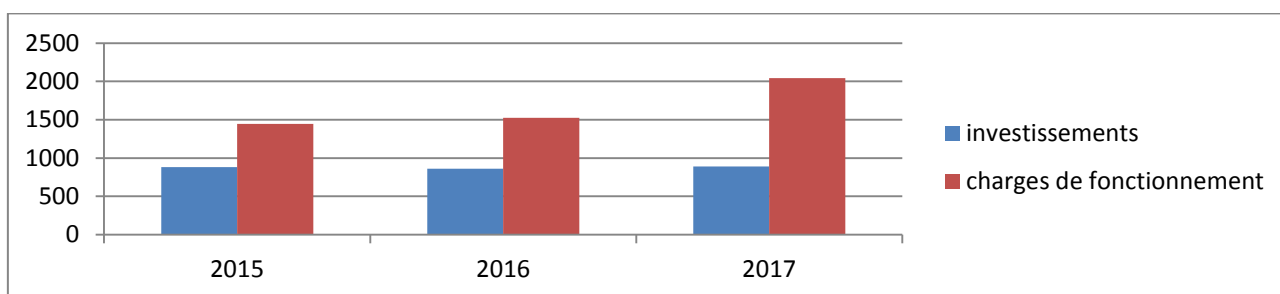
Libellés	Prévisions			Evolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Charges d'investissements	880	863	890	-2%	3%
Charges de fonctionnement	1 446	1 523	2 041	5%	34%

Source : Plans et budgets de 2015, 2016 et 2017.

Nous constatons du tableau ci-dessus que la CASH a prévu une hausse dans ses charges en 2017, soit 3% pour les charges d'investissements et 34% pour les charges de fonctionnement.

Graphiquement, ces données sont présentées comme suit :

Figure N°22 : Evolution prévisionnelle des investissements et les charges de fonctionnement



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°20.

✚ réalisations des investissements et les charges de fonctionnement :

Tableau N°21 : Évolution des réalisations des investissements et les charges de fonctionnement.

En million DZD

Libellé	réalisations			Taux d'évolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Charges d'investissements	314	278	132	-11%	-53%
Charges de fonctionnement	1534	1645	1725	7%	5%

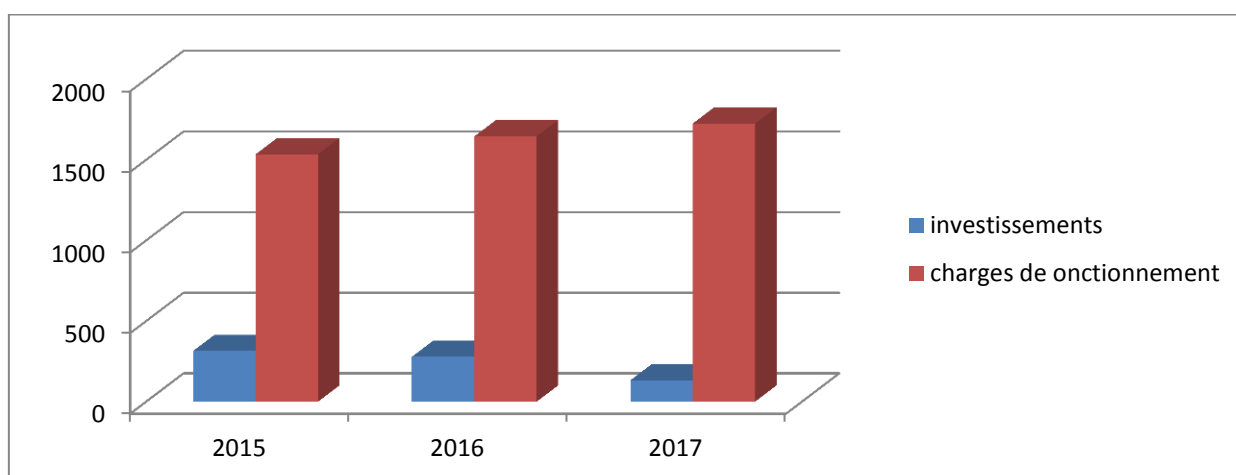
Source : préparé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

Les charges d'investissement réellement dépensées ont connu une baisse consécutive durant les deux derniers exercices passant de 314 Millions DZD en 2015 à 132 Millions DZD en 2017.

Quant aux charges de fonctionnement, elles ont connu une hausse consécutive durant la même période passant de 1534 Millions DZD en 2015 à 1725 Millions DZD en 2017.

Graphiquement, cette situation est présentée comme suit :

Figure N°23 : Évolution réelle des investissements et charges de fonctionnement



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°21.

✚ Analyse des écarts

Tableau N°22 : Comparaison entre des réalisations des investissements et les charges de fonctionnement.

En millions DZD

Libellé	Prévisions			Réalizations			Écarts			Taux de réalisation		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Charges d'investissements	880	863	890	314	278	132	-566	-585	-758	35,68%	32,21%	14,83%
Charges de fonctionnement	1 446	1 523	2 041	1534	1645	1725	88	122	-316	106,09%	108,01%	84,52%

Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°20 et N°21.

En 2017, la CASH a enregistré un volume d'investissement très faible, correspondant à 132 millions Da sur un budget alloué de 890 millions Da. Comparativement à 2016, elle a enregistré une baisse de 14,83%, qui s'explique par le fait qu'aucun bien immobilier n'a été acquis en 2017 d'une part, et par le retard enregistré dans le démarrage d'opérations d'agencements prévues en 2017 d'autre part.

Quant aux charges de fonctionnement, la CASH a dépensé plus que son budget prévisionnel en la matière en 2015 et 2016. Toutefois, en 2017, elle a enregistré un écart en réalisation de 15,48%.

2.2.1.5. Budget placements et produits financiers :

✚ Prévisions des produits et placements financiers :

Tableau N° 23: Evolution prévisionnelle des produits et placements financiers.

En millions DZD

Libellé	Prévisions			Evolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Placements financiers	16 900	15 018	23 652	-11%	57%
Produits financiers	163	248	754	52%	204%

Source: Plans et budgets de la cash des années 2015, 2016 et 2017.

Les placements des primes est prépondérant avec les primes.

La CASH a prévu une baisse de 11% dans ses placements en 2016 par rapport à 2015 avec une hausse dans les produits financiers de 52%.

Pour l'exercice 2017, elle a prévu une hausse dans ses placements de 57% par rapport à 2016, aussi une hausse de 204% dans ses produits financiers.

✚ Réalisations des produits et placements financiers :

Tableau N° 24: Évolution réelle des placements / produits financiers

Libellé	Réalizations			Taux d'évolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Placement financiers	17 500	20 500	19 650	17,1%	-4%
Produits financiers	303	441	620	46%	41%

Source : rapports annuels de la CASH (2015,2016 et 2017).

Du tableau ci-dessus, nous constatons que :

- ◆ Les placements financiers de la CASH se sont élevés à 20,5 Milliards DA, ont progressé de 17.1 % par rapport à 2015. En 2017, le montant des placements financiers a enregistré une baisse de 4% par rapport à 2016. Le recul de l'encours des placements trouve essentiellement son origine au taux de crédit élevé observé en 2017.
- ◆ Les produits financiers ont atteint un peu plus de 441 millions DA en 2016, en hausse de 46% par rapport à 2015, et ont enregistré une hausse de 41% à la suite d'une importante croissance des produits liés aux placements.

✚ Analyse des écarts sur produits et placements financiers :

Tableau N° 25: Comparaison entre l'évolution réelle et prévisionnelle des produits et placements financiers

Libellé	Prévisions			Réalizations			Ecart			Taux de réalisation		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Placements financiers	16 900	15 018	23 652	17 500	20 500	19 650	600	5 482	-4002	103,5 5%	136,5 0%	83,08 %
Produits placements	163	248	754	303	441	620	140	193	-134	186%	177,8 2%	82,23 %

Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°23 et N°24.

Commentaire :

En 2015 et 2016, la CASH a atteint les objectifs avec un surplus en matière de placements et produits financiers. Toutefois, en 2017, elle ne s'est pas rapproché de la réalité avec un écart de près de 17%.

SECTION 03 : Analyse de la performance de la CASH.

A travers les indicateurs utilisés, les responsables de la CASH peuvent découvrir les améliorations et les points faibles de l'entreprise .Donc l'entreprise vise à atteindre une performance globale, en essayant de trouver un équilibre entre toutes les dimensions de la performance en choisissant des indicateurs pertinents.

3.1. Situation financière de la CASH

3.1.1. Etat récapitulatif des résultats prévisionnels

Tableau N°26 : Etat récapitulatif des résultats prévisionnels

Libellé	Années			Évolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Marge nette d'assurance	2 160	2 054	2 643	-5%	29%
Résultat technique opérationnel	776	574	423	-26%	-26%
Résultat financier	115	166	704	44%	324%
Résultat ordinaire avant impôts	891	740	1127	-17%	52%
Résultat net	660	627	834	-5%	33%

Source : Plans et budgets de la CASH 2015 ,2016 et 2017.

Du tableau ci-dessus, nous constatons que la CASH a prévu une baisse dans son résultat net en 2016 par rapport à 2015, due à la baisse prévue dans la marge nette d'assurance de 5%.

En 2017, celle-ci a prévu une hausse dans son résultat net de 33% due à la hausse dans le résultat financier et la marge nette d'assurance.

3.1.2. Etat récapitulatif des résultats réels

Tableau n°27: Consolidation des TCR de la CASH 2015, 2016 et 2017

En millions DZD

Libellé	Réalizations			Évolution	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Primes acquises nettes	1922	1918	2487	-0,2%	30%
Marge d'assurance	2102	2453	2311	16,7%	-6%
Résultat technique opérationnel	415	699	201	68,4%	-71%
Résultat financier	246	806	511	227,6%	-37%
Résultat ordinaire avant impôts	661	1505	712	127,7%	-53%
Résultat de l'exercice	492	1087	504	120,9%	-54%

Source : rapports annuels de la cash (2015,2016 et 2017).

Du tableau ci-dessus, nous constatons ce qui suit :

- ✚ L'activité de la CASH au titre de l'exercice 2017 a dégagé une marge d'assurance 2311 millions de DA, avec une baisse de 6% par rapport à 2016 .cette diminution peut être expliquée par la hausse des sinistres et les commissions de réassurance.
- ✚ La diminution du résultat financier de 37% en 2017 par rapport à 2016 due à la baisse des placements.
- ✚ Résultat ordinaire avant impôts est positif, cela signifie que la CASH a atteint la performance de ses activités économiques.
- ✚ L'entreprise a réalisé un bénéfice de 504 millions de DA en 2017, un montant qui est inférieur à celui de 2016 de 54%.

3.1.3. Consolidation des bilans de la CASH 2015, 2016 et 2017.

Le total bilan à fin 2017 s'élève à 52 232 millions de DA, avec une augmentation de 22% par rapport à celui de l'exercice écoulé. Les principales évolutions s'analysent comme suit :

✚ **Actif (voir l'état détaillé de l'actif dans les annexes N°2, 3,4).**

Tableau N°28 : l'actif du bilan de la CASH de 2015 à 2017

Libellé	2015	2016	2017	Evolution +/-	
				2015-2016	2016-2017
Actif non courant	16 150	17 115	13 735	6%	-20%
Actif Courant	24 226	25 353	38 497	5%	52%
Total	40 376	42 468	52 232	5%	22%

Source : rapports annuels de la cash (2015,2016 et 2017).

- ✓ Une évolution négative du l'actif non courant de -20%, due essentiellement à la baisse du montant des immobilisations financières.
- ✓ L'augmentation du l'actif courant de 52%, due principalement à l'augmentation des créances et les disponibilités.

✚ **Passif (voir l'état détaillé de passif dans les annexes N°2, 3,4).**

Tableau N° 29: passif du bilan de la CASH de 2015 à 2017

Libellé	2015	2016	2017	Evolution +/-	
				2015-2016	2016-2017
Capitaux Propre	10 632	11 468	11 472	8%	0,03%
Passif non courant	725	752	1 207	4%	60,51%
Passif Courant	29 019	30 248	39 553	4%	30,76%
Total	40 376	42 468	52 232	5%	23%

Source : rapports annuels de la cash (2015,2016 et 2017).

- ✓ L'augmentation consécutive du passif non courant au cours des deux dernières années (2016 et 2017) peut être expliquée par la hausse des provisions réglementées.
- ✓ L'augmentation consécutive du passif courant au cours des deux dernières années (2016 et 2017) peut être expliquée avec un taux de 60,51 %.

3.2. Les différents ratios de mesure de la performance à la CASH

Les ratios suivants, communément utilisés par la CASH pour analyser et mesurer ses performances techniques et opérationnelles.

3.2.1. Les ratios

Le tableau ci-après regroupe quatre principaux ratios utilisés par la CASH.

Tableaux N° 30 : les ratios de la performance de la CASH

libellé	Années			Évolution +/-	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Ratio de sinistralité	46%	44,2 %	52,7%	-1,80%	8,50%
Ratio de frais de gestion	19%	16,8%	25%	-2,20%	8,20%
Ratio combiné	65%	61%	77,7%	-4,00%	16,70%
ROE=résultat net/fonds Propres	4,6%	9,5%	4,4%	4,9%	-5,1%

Source : préparé par moi-même à base des données de l'entreprise

Interprétations :

- ✚ **Ratio de sinistralité** : La sinistralité enregistrée en 2017 a été plus sévère qu'en 2016, et cela avec un taux d'évolution de 8,5%.
- ✚ **Ratio de frais de gestion** : En 2017, les frais de gestion de la CASH ont augmenté de 8,20 %. Contrairement à 2016 qui a connu une diminution de 2,2 % par rapport à 2015.
- ✚ **Ratio combiné**: Le ratio combiné a augmenté de 16,7 % en 2017 contrairement à 2016. En remarquant aussi que ce ratio est inférieur à 100. Ce qui permet à la compagnie de réaliser un profit.
- ✚ **ROE=résultat net/fonds propres** : Le ratio ROE permet de mesurer le rendement des fonds propres. Il a atteint de 4,4% en 2017, soit une baisse de 5,1% par rapport à 2016.

3.2.2. Marge de solvabilité

Tableau N° 31 : marge de solvabilité des années 2015, 2016 et 2017.

En millions DZD

Libellé	2015	2016	2017	Evolution	
				2015-2016	2016-2017
Marge de solvabilité	10 769	11 071	12 055	+3%	+8%

Source : rapports annuels de la CASH (2015, 2016 et 2017).

En 2017, la marge de solvabilité de la CASH a dépassé les 12 milliards DZD. Les deux taux sont nettement supérieurs aux exigences réglementaires (un minimum de 15% par rapport aux provisions techniques et de 20% par rapport au chiffre d'affaires).

Aussi en remarquant que la marge de solvabilité en 2017 est en progression consécutive durant les deux dernières années.

3.3. La mise en forme des tableaux de bord au niveau de la CASH.

3.3.1. Tableau de bord de gestion

Tableau N° 32: Tableau de bord de gestion de la CASH consolidé des années 2016-2017

Indicateur	unités	Prévisions	réalisations 2017	Ecart	+/-	Pictogrammes
Chiffre d'affaire	En millions DA	10 450	10 761	311	103%	☺
Sinistralité						
Charges sinistres	En millions DA	10 300	10 938	638	106%	☹
Sinistres déclarés	En millions DA	2 400	2 544	144	106%	☹
Sinistres réglés	En millions DA	4490	3 450	-1 040	77%	☹

SAP (en nombre)	en nombre	8 000	8 711	711	109%	☹
SAP (en montant)	En millions DA	17 700	18 397	697	104%	☹
Réassurance						
Acceptation en réassurance	En millions DA	350	143	-207	41%	☹
Primes cédées	En millions DA	8049	8 920	871	111%	☺
Commissions de réassurance	En millions DA	1156	1 196	40	103%	☺
Finance						
Placements financiers	En millions DA	23 652	19 650	-4002	83%	☹
Produits financiers	En millions DA	754	620	-134	82%	☹
Ressources humaines et administration ressources						
Effectifs	En nombre	600	588	-12	98%	☺
Investissement	En millions DA	890	132	-758	15%	☹
Charges de fonctionnement	En millions DA	2041	1 712	-329	84%	☹
Ratio de sinistralité	%	42,4%	52,70%	10%	124%	☹
Ratio de frais de gestion	%	18,9	25%	6%	132%	☺
Ratio combinés	%	61,3%	77,70%	16%	127%	☹

SOURCE : préparé par moi-même à partir des rapports annuels (2015, 2016 et 2017) de la CASH.

3.3.2. Tableaux de bord financier :

Ce tableau de bord contient les indicateurs de résultat permettant de reconnaître et valoriser les performances de l'entreprise.

Tableau N° 33: Tableau de bord financier de la CASH consolidé des années 2016-2017

INDICATEUR	Unités	Prévisions	REALISATION 2017	Variation (Ecart)	Evolution +/-	Pictogrammes
Primes acquises nettes	en Millions DZD	2 617	2 487	-130	95%	☹
Marge d'assurance	en Millions DZD	2 643	2 311	-332	87%	☹
Résultat technique opérationnel	en Millions DZD	423	201	-222	48%	☹
Résultat financier	en Millions DZD	704	511	-193	73%	☹
Résultat ordinaire avant impôts	en Millions DZD	1 127	712	-415	63%	☹
Résultat de l'exercice	en Millions DZD	834	504	-330	60%	☹
Ratio de rentabilité Résultat net/ capitaux propre	en Millions DZD	5,8%	4,4%	-1%	76%	☹

Source : préparé par moi-même à partir des rapports annuels (2015, 2016 et 2017) de la CASH.

Synthèse sur la situation de la CASH :

La CASH a réussi à réaliser ses prévisions en grosso modo durant les trois dernières années étant donné que les écarts trouvés ne sont pas assez significatifs.

Nous jugeons que l'activité de la CASH est assez rentable et ce, du fait que le ratio combiné (ratio de sinistralité et ratio des frais de gestion) ne dépasse pas les 80%. Ceci dit que la CASH a réussi de maîtriser les risques assurés.

La CASH a réalisé un bénéfice de 504 Millions DZD durant l'exercice 2017. Ce dernier a connu une baisse par rapport à l'exercice 2016 de 54%, avec taux de réalisation de 60,43%.

L'objectif de la CASH est de maintenir la tendance d'évolution ainsi que sa place dans le marché et être plus compétitif, pour cela, elle devrait :

- Renforcer ses efforts dans la commercialisation de ses produits
- Élargir ses points de vente
- Renforcer les compétences de son effectif en organisant des formations diverses
- Organiser différents séminaires afin de sensibiliser les gens vis-à-vis des risques qu'ils encourent

Conclusion du chapitre 04 :

Le cas pratique nous a permis de comprendre la fonction du contrôle de gestion de cette compagnie, ainsi que son système budgétaire en suivant la démarche de la gestion budgétaire de cette entreprise, et procéder à la comparaison des prévisions aux réalisations des années 2015, 2016, et 2017 afin de calculer et d'analyser les écarts. Nous avons également calculé les indicateurs de performance pour pouvoir porter un jugement et connaître le lien entre le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.



Conclusion générale

Conclusion générale :

La préoccupation majeure pour chaque entreprise, est de maintenir sa part de marché. La maîtrise de sa gestion s'avère plus que nécessaire pour améliorer sa performance, tel est aussi l'objectif majeur de la compagnie « CASH assurance ».

Au terme de ce mémoire, il convient de revenir et de rappeler les objectifs que nous nous sommes assignés, nous avons fixé comme objectif principal, le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance au sein des compagnies d'assurance cas de la CASH assurance.

La problématique centrale à son été scindé en trois sous questions suivantes :

- Comment a eu lieu la genèse du contrôle de gestion ?
- comment a eu lieu l'introduction du contrôle de gestion dans le domaine des assurances ?
- quelle est la contribution de contrôle de gestion à la performance de la compagnie d'assurance la CASH ?

Pour répondre à ces questions les hypothèses secondaires qui ont été avancées sont :

- La genèse du contrôle de gestion a eu lieu en vue de maîtriser la gestion des activités et d'améliorer la performance de l'entreprise.
- le secteur des assurances est très concurrentiel d'où la nécessité des outils de contrôle de gestion.
- le contrôle de gestion est une fonction support qui a un apport considérable à la performance de la compagnie d'assurance des hydrocarbures (CASH Assurance).

L'étude de la performance de la CASH à travers ses outils de contrôle de gestion a permis de relever ce qui suit :

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage performant capable de répondre aux besoins des dirigeants. Il est mis en œuvre dans le but d'améliorer l'entreprise et la rendre plus performante. Ce qui confirme l'hypothèse 01.

Le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans les compagnies d'assurance que dans les entreprises industrielles, en raison des spécificités et de la nature même de l'activité des assurances. Ce qui confirme l'hypothèse 02.

En effet, l'élaboration d'un service contrôle de gestion doit obéir à des principes et des règles de mise en place avec le respect d'un enchaînement rigoureux. Après une analyse de certains indicateurs de performance de la CASH, nous avons pu déduire que la mesure de performance de l'entreprise est liée à l'analyse de ces derniers en comparant les prévisions aux réalisations. Ce qui confirme l'hypothèse 03.

Critiques et recommandations:

Nous avons relevé au cours de notre stage pratique quelques insuffisances et manques qui nécessitent d'être soulevés. Auxquels nous avons proposé quelques recommandations :

Critiques :

- Entendant par le contrôle de gestion un sens vaste et plein d'outils contribuant à une meilleure performance, mais en réalité le service contrôle de gestion au sein de la CASH mis en place uniquement deux types d'outils qui sont la gestion budgétaire et le tableau de bord, mais ce dernier ne présentait aucune utilité pour ses dirigeants c'est pourquoi il a été négligé.
- Nous soulignons l'absence de la comptabilité de gestion. Alors qu'elle est un instrument privilégié d'informations de gestion autonome, qui permettra aux responsables gestionnaires de prendre connaissance, au moment opportun, de l'évolution réelle des branches d'activités.

Les recommandations :

Afin de remédier aux manques relevés, nous nous sommes permis de proposer quelques recommandations au département contrôle de gestion de la CASH pour une meilleure amélioration de sa performance :

- Le service contrôle de gestion doit intégrer d'autres outils tel que le reporting pour un bon pilotage de la performance, car il donne une information rapide sur la situation de l'entreprise, et la comptabilité analytique qui permet de calculer et d'analyser les coûts et d'expliquer les résultats.
- Mettre en place un tableau de bord qui est un instrument qui fournit un ensemble des informations quantitatives et qualitatives nécessaires pour le pilotage de la performance d'une entreprise grâce à son rôle important comme élément de contrôle, de dialogue, de communication et d'aide à la prise de décision.

- La mise en place de la comptabilité analytique qui est l'instrument privilégié d'informations de gestion autonome, qui permettra aux responsables gestionnaires de prendre connaissance, au moment opportun, de l'évolution réelle des branches d'activités.
- Nous pouvons également recommander d'améliorer la circulation de l'information, pour une information fiable (vérifiée, validée et sincère).

Pour conclure, nous espérons que notre travail a pu apporter des éclaircissements au sujet et a pu aussi, vous transporter les mots clés permettant de comprendre les principes de base de contrôle de gestion pour un bon pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance.



Bibliographie

Ouvrages et manuels :

- ALAZARD, C., SEPARIS. « Contrôle de gestion : manuel et application ». Paris : Édition Dunod, 2007.
- ANTHONY.R., DEARDEN.J. « La fonction contrôle de gestion ». Édition Publi-Union, 1993.
- ARDOIN, J., L. MICHEL, D., SCHMIDT, J. « le contrôle de gestion ». Edition Publi-Union, 1986.
- BERLAND, N. « Mesurer et piloter la performance », 2009.format PDF. disponible sur le site www.management.free.fr
- BESCOS P.L., DOBLER, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4^{ème} édition. Paris, 1997.
- Bouin, X., Simon, F-X. « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3^{ème} éd. Paris : Dunod, 2009.
- BRIGITTE, Doriath., GOUJET, Christian. « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 5^{ème} édition. Dunod, 2008.
- CAILLAT, Allain. « Management des entreprises », Edition hachette livre ,2008.
- CAMUS, P. « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », Paris : Éditions d'organisations, 2000.
- CAROLINE, Lambert., SPONEM, Samuel. « la fonction de contrôle de gestion : proposition d'une typologie ». France, 2008.
- CUILBAULT, F., ELIASHBERG, C., LATRASSE, M. « Les grands principes de l'assurance », 6^{ème} Édition, L'argus, Paris, 2003.
- DEMEESTER, René., LORINO, Philippe., NICOLAS, Mottis. « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » 3^{ème} édition, Paris.
- DORIATH, B., GOUJET, C. « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». 2^{ème} éd. Paris : DUNOD, 2005.
- DUBRULLE, L., JOURDIN, D. « comptabilité analytique de gestion ». Paris, Edition Dunod, 2007.
- DUPUY, Y., ROLLAND, G. « manuel du contrôle de gestion ». Paris, 1994.
- EWALD, F., LORENZI, J-H. « Encyclopédie d'assurance » édition Economica, 1997.
- FERNANDEZ, A. « Les nouveaux tableaux de bord des managers»,3^{ème} éd. Paris Edition d'organisation, 2007.
- FORGET. J, « Gestion budgétaire », édition d'organisation, Paris, 2005.
- FOSTO, Jean Marie « le contrôle de gestion des sociétés d'assurance. Le cas de la CIMA». Paris, édition l'Harmattan.
- GERVAIS, M. « contrôle de gestion », 8^{ème} édition. Paris : Economica, 2005.
- GERVAIS, M. « contrôle de gestion et planification de l'entreprise ». Economica, 1990.
- GIRAUD, F., SAULPIC, O., NAULLEAU, G., et al. « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », France : Gualino Editeur, 2002.
- GRANDGUILLOT, Francis., Béatrice. « L'essentiel du contrôle de gestion ». 4^{ème} édition. Paris : Gualino, Lextenso, 2009.

- HASSID, Ali. « Introduction à l'étude des assurances économiques, Edition ENAL, 1984.
- JOLLY, G., RIGAUDIERE, P. « La mise en place d'une comptabilité analytique », Club de DAF, Lille, 2007.
- KALIKA, Michel. « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Paris : Éditions Economica, 1988.
- KHEMAKHEM, A. « la dynamique du contrôle de gestion », édition. Dunod, 1976.
- LAMBERT-FAIVRE Y. « Droit des assurances », 11^{ème} édition. Paris : Dalloz, 2001.
- LÖNING, H., Malleret, V., Meric J., et al. «Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques », 3^{ème}éd. Paris : Dunod, 2008.
- LORINO, P. « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », paris Éditions de l'organisation, 1997.
- MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition Eyrolles, 1991.
- MALO, j L., MATHÉ, J C. L'essentiel du contrôle de gestion. 2^{ème} éd. Paris : éd d'ORGANISATION, 2000.
- MARTIN, A. « Les techniques d'assurances », édition Dunod, 2010.
- TAFIANI, B. « Les assurances en Algérie », Ed : OPU et ENAP, Alger 1987.
- TAURON, T. « Les assurances », Edition Publibook, Paris, 2004.
- TEZENAS, H. cité par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992.

Articles de Revue :

- BARRETTE, Jacques., BERARD, Jocelyn. « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver, 2000.
- BERTRAND, Sogbossi Bocco. «Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique », la revue des sciences de gestion (n°241), 2010.
- BOURGUINON, A. « peut-on définir la performance ? », revue française de la comptabilité n°269, 1998.

Travaux universitaires (thèses et mémoires) :

- ABBAS, K., ABDELLI, N. « La gestion budgétaire, un outil d'aide à la prise de décision Cas : COGB LABELL » Mémoire de magister, Management des entreprises, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013. format PDF disponible sur <http://www.univ-bejaia.dz/dspace/> (consulté le 18/10/2018).
- AMARA, A., FRISSOU., S. « Analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise à travers un tableau de bord de gestion. Cas de L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA EPB ». Mémoire de master académique, finance et

comptabilité, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016 .format PDF disponible sur <http://www.univ-bejaia.dz/dspace/> (consulté le 16/09/2018).

- CHATTAR, SIHAM. « Le contrôle de gestion entant qu'outil de pilotage de la performance de l'entreprise CAS DE SONATRACH-Bejaia ». Mémoire de master académique, finance et comptabilité, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013. Format PDF disponible sur <http://www.univ-bejaia.dz/dspace/> (consulté le 28/09/2018).

Articles et textes règlementaires (décrets, lois) :

- L'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.
- Décret exécutif n° 13-115 du 16 Joumada El Oula 1434 correspondant au 28 mars 2013 modifiant le décret exécutif n° 95-343 du 6 Joumada Ethania 1416 correspondant au 30 octobre 1995.

Rapports et documents administratifs :

- Rapports annuels de la CASH des années 2015, 2016 et 2017.
- Plan & budget de la cash des années 2015, 2016 et 2017.
- Plan de développement à moyen terme 2015-2019.

Sites internet :

- <https://www.doc-etudiant.fr>
- <http://www.cna.dz/>
- <http://www.cash-assurances.dz>

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	8
Chapitre 01 : les fondements de base du contrôle de gestion.....	12
Section 01 : concepts généraux de contrôle de gestion	12
1.1. Evolution historique du contrôle de gestion	12
1.2. Notion du contrôle de gestion	13
1.2.1. Définition du concept contrôle / gestion	13
1.2.2. Les définitions retenues par quelques auteurs	14
1.3. Objectifs et mission de contrôle de gestion	15
1.3.1. Objectifs de contrôle de gestion	15
1.3.2. Mission de contrôle de gestion	16
1.4. La limite de contrôle de gestion	16
1.5. Les différents niveaux du contrôle de gestion	17
1.5.1. Le contrôle stratégique	17
1.5.2. Le contrôle de gestion	17
1.6. La place du contrôle de gestion dans l'organisation	18
1.7. La finalité du contrôle de gestion	19
1.8. Le processus de contrôle de gestion	21
1.8.1. Planification	21

1.8.2. Budgétisation	21
1.8.3. Action et suivi des réalisations	22
Section 02 : le contrôleur de gestion	23
2.1. Métier du contrôleur de gestion.....	23
2.2. Le rôle de contrôleur de gestion	23
2.3. Les compétences requises	24
2.3.1. Compétences techniques	24
2.3.2. Aptitudes professionnelles	24
2.4. Les missions du contrôleur de gestion	25
2.5. Ses principales activités	26
2.6. Méthodes d'intervention du contrôleur de gestion	27
Section 03 : les outils du contrôle de gestion.....	28
3.1. La comptabilité de gestion	28
3.1.1. Définition de la comptabilité de gestion	28
3.1.2. Les objectifs de la comptabilité de gestion	28
3.1.3. Les caractéristiques de la comptabilité de gestion	29
3.2. La gestion budgétaire	29
3.2.1. Définition de la gestion budgétaire	29
3.2.2. Objectifs de la gestion budgétaire	30
3.2.3. Limites de la gestion budgétaire	30
3.3. Les tableaux de bord	31
3.3.1. Définition du tableau de bord:.....	31
3.3.2. Les type de tableaux de bord.....	31
3.3.3. L'objectif du tableau de bord	32
3.3.4. Rôles d'un tableau de bord	32

3.3.5. Caractéristiques du tableau de bord	33
3.4. Le reporting	34
3.4.1. Définition	34
3.4.2. Les types de reporting	35
3.4.3. Les objectifs de reporting	35
Conclusion du chapitre 01	35
Chapitre 02 : présentation du secteur des assurances en Algérie	37
Section 01 : notions sur les assurances	37
1.1. Définition de l'assurance	37
1.2. Le contrat d'assurance	37
1.3. Les différents types d'assurances	38
1.3.1. L'assurance de personnes	39
1.3.2. L'assurance de dommages	39
1.4. Importance et rôle économique et social de l'assurance	39
1.4.1. Le rôle social de l'assurance	39
1.4.2. Le rôle économique de l'assurance	40
1.5. Les différents acteurs d'une opération d'assurance	41
1.6. Les intervenants sur le marché d'assurance	42
Section 02 : les spécificités des opérations assurances	45
2.1. Les éléments d'une opération d'assurance	45
2.1.1. Le risque.....	45
2.1.2. La prime (cotisation).....	45
2.1.3. La prestation.....	46
2.1.4. Le sinistre	46
2.2. Les techniques de division des risques.....	46

2.2.1. La coassurance	46
2.2.2. La réassurance	47
2.2.3. La rétrocession	47
2.3. Caractéristiques de l'activité d'assurance et de réassurance	47
Section 03 : le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel	48
3.1. Les fonctions du contrôle de gestion dans les assurances	48
3.2. Procédures du contrôle de gestion dans les assurances	49
3.2.1. Procédure de planification	49
3.2.2. Procédure d'élaboration des budgets	50
3.2.3. Procédure de contrôle budgétaire	53
3.2.4. Procédure d'établissement des tableaux de bord et des statistiques	53
3.3. Les outils et les méthodes du contrôle de gestion utilisés dans les compagnies d'assurance	53
3.3.1. La gestion prévisionnelle	54
3.3.2. Organisation en centre de responsabilité	57
3.3.3. La comptabilité de gestion	58
Conclusion du chapitre 02	58
Chapitre 03 : généralités sur le pilotage de la performance des compagnies d'assurance.	60
Section 1 : les notions de base de la performance	60
1.1. Définitions et concepts liés à la performance	60
1.2. Les critères de mesure de la performance	61
1.3. Typologie de la performance	62
1.4. Les dimensions de la performance	63
1.5. Les objectifs de la performance	65
1.6. Les caractéristiques de la performance	66
1.7. Les outils de pilotage de la performance interne	67

Section 02 : le contrôle de gestion et le pilotage de la performance des assurances.	67
2.1. Définition du pilotage	67
2.2. Objectif de pilotage	68
2.3. La relation entre le contrôle de gestion et le pilotage	69
2.5. Le différent type d'indicateurs	71
Section 03 : la mesure de la performance des compagnies d'assurances	72
3.1. La mesure de la performance	72
3.2. Les méthodes et les outils d'évaluation de la performance des assurances	72
3.2.1. La méthode des ratios	72
3.2.2. Les tableaux de bord	79
3.3. Les indicateurs de la performance d'une compagnie d'assurance	80
3.3.1. Les indicateurs de résultat et d'utilisation des moyens de la compagnie.....	80
3.3.2. Les indicateurs de solvabilité	80
Conclusion du chapitre 03	81
Chapitre 04 : le contrôle de gestion au sein de la compagnie d'assurance des hydrocarbures. ...	83
Section 01 : présentation de la compagnie d'assurance des hydrocarbures	83
1.1. Présentation de la cash assurances	83
1.2. Historique	84
1.3. Evolution de chiffre d'affaire	86
1.4.évolution de l'effectif	87
1.5. Les activités de la cash assurance	88
1.6. Les objectifs de la cash	88
1.7. La cash assurances au sein du marché	88
1.8. Organigramme général de la cash assurance	89
Section 02 : la pratique du contrôle de gestion au sein de la cash.	90

2.1. Principales missions de la direction contrôle de gestion de la cash	90
2.2. La mise en œuvre de la gestion budgétaire au niveau de la cash	90
2.2.1. L'analyse des budgets au sein de la cash.	91
2.2.1.1. Budget des primes émises.....	91
2.2.1.2. Budget charges de sinistres	95
2.2.1.3. Budget réassurance	98
2.2.1.4. Budget des moyens à mettre en œuvre (ressources).....	101
2.2.1.5. Budget placements et produits financiers	106
Section 03 : analyse de la performance de la cash.....	108
3.1. Situation financière de la cash.....	108
3.1.1. Etat récapitulatif des résultats prévisionnels	108
3.1.2. Etat récapitulatif des résultats réels.....	109
3.1.3. Consolidation des bilans de la cash 2015, 2016 et 2017.....	110
3.2. Les différents ratios de mesure de la performance à la cash	111
3.2.1. Les ratios	111
3.2.2. Marge de solvabilité.....	112
3.3. La mise en forme des tableaux de bord au niveau de la cash.....	112
Conclusion du chapitre 04	115
Conclusion générale	117
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

Pour pouvoir surmonter la complexité et dominer les impacts de l'environnement, les organisations doivent réapprendre à gérer le présent pour pouvoir maîtriser l'incertitude de l'avenir. Le contrôle de gestion est particulièrement confronté à cette turbulence de l'environnement.

Le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités qui la composent. Il mobilise un certain nombre d'outils et qui peut répondre à des finalités multiples tout en conservant son identité et ses particularités irréductibles qui permettent de l'identifier.

Mots clés : contrôle de gestion, performance, assurances.

Abstract

To overcome the complexity and dominate the impacts of the environment, organizations must relearn how to manage the present in order to master the uncertainty of the future. The management control is particularly confronted with this turbulence of the environment.

Management control is an approach that allows an organization to clarify its performance objectives and steer its progressive realization, ensuring the convergence of the actions undertaken by the various entities that make it up. It mobilizes a number of tools and can meet multiple purposes while retaining its identity and irreducible features that can identify it.

Key words: management control, performance, insurance.