

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



Mémoire de fin de cycle

**Mémoire en vue de l'obtention de diplôme de master en sciences financière
et comptabilité**

Spécialité : finance et assurance

Thème

*Le contrôle budgétaire d'une compagnie
d'assurance*
Cas SAA DE TIZI-OUZOU

Présenté par :

Bouderka Fatima
Douane Lynda

Dirigé par

M.achir Mohamed

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : ABIDI Mohamed maitre de conférences UMMTO UMMTO

Examineur : LOGAR rosa maitre de conférences UMMTO

Rapporteur : ACHIR Mohamed maitre de conférences UMMTO

Promotion 2018-2019

Remerciements

Nous tenons nos vifs remerciements à notre encadreur monsieur ACHIR Mohamed qui par ses encouragements renouvelés, ses remarques pertinentes, ses conseils, sa disponibilité et son soutien qui nous ont jamais fait défaut ;

Nous remercions également les membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail, mais aussi nous tenons à remercier l'ensemble des enseignants qui ont assuré notre formation tout au long de notre cursus universitaire ;

Pour la même occasion, nous remercions tout le personnel de la société nationale d'assurance SAA de la wilaya de Tizi-Ouzou, qui nous ont agréablement accueillis et qui nous ont offert un terrain favorable pour la réalisation de notre travail.

Dédicaces

Nous dédions ce travail à :

*Nos chers parents en signe de reconnaissance et de
profonde gratitude pour tout ce qu'ils ont consenti
d'efforts et de moyen pour nous voire réussir nos
études ;*

Nous chers frères et sœurs ;

Toute la famille Douane et Boudarka ;

Tous nos amis sans exception.

Lynda et Fatima

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	01
Chapitre I : l'introduction au contrôle de gestion.....	04
Introduction	04
01. Contrôle de gestion.....	05
02. La gestion budgétaire	14
Conclusion	24
Chapitre II : le contrôle de budgétaire	26
Introduction	26
01.Définition et principe du contrôle budgétaire.....	27
02.La notion d'écart	34
Conclusion.....	42
Chapitre III : les assurances en Algérie	44
Introduction.....	44
01. Evolution des assurances	45
02. Définition, concept et différents types des assurances	48
03. Le contrôle budgétaire et La spécificités des assurances.....	53
Conclusions	57
Chapitre IV : la mise en place de gestion d'un système budgétaire.....	59
Introduction	59
01. Présentation de la SAA.....	60
02.Le système budgétaire.....	60
Conclusions.....	79

Introduction générale :

L'Algérie fait partie d'un groupe de nombreuses pays en voie de développement dont les ambitions stratégiques et les décisions de la politique macro-économique sont en totale rupture avec le système et les méthodes de gestion mis en place.

De ce fait, le développement soutenu d'une part, et la gestion insuffisante d'autre part, ont causé une défaillance des mécanismes de gestion d'administration et de la structure économique.

Cela conduit principalement, au non atteint des objectifs fixés de chaque entreprise (industriel, commercial ou prestataire de services).

Ainsi dans l'objectif d'atteindre la performance économique, la rentabilité et l'efficacité, l'idée d'un **contrôle** s'impose et devient donc nécessaire.

En effet, il est indéniable de surveiller régulièrement l'activité de l'entreprise afin de pouvoir prendre un temps de décisions qui s'impose de cela, il faut disposer un outil efficace de permis de prévoir répercussions des différentes actes de la vie de l'entreprise. La mise en place d'un système de contrôle implique un choix dans le monde de gestion de l'entreprise .ce choix et de domaine de la d'èrection générale avec la participation des responsables.

Tout fonctionnement correct d'une entreprise impose une meilleure de gestion de son budget. L'augmentation de la taille des entreprises, rendant obligatoire la décentralisation des décisions et des responsabilités, exige un contrôle plus complet, la procédure budgétaire et donc étendus à l'ensemble de cette entreprise.

Selon des années interne et è/ou extrême (environnement à l'entreprise, les responsable budgétaires analyse le fonctionnement de cette dernière, discutent et apposent les décisions, prévoient les budgets nécessaire pour chaque centre, comportant et analysant l'écart dégagés périodiquement, cherchant les causes de ces divergence et entreprenant des actions correctrices en collaborant avec la direction générale.

Donc le contrôle budgétaire devient une partie indéniable au bon fonctionnement de chaque entreprise et contribue à sa pérennité.

Le secteur des assurances en Algérie a connu d'importants soulèvements depuis l'indépendance, beaucoup d'insuffisances pour jouer son rôle dans le développement économique et sociale de pays et, pour faire face a la concurrence notionnel mais aussi international .ce ci exige un bonne mode de gestion et une maitrise totale des budgets

Or, le secteur d'assurance et répété être un secteur particulier par apport au autre secteur de l'économie .il se désigne par la spécificité de ces règle et ces engagement technique. Quoi que, ses préoccupation son connu par tout les entreprises quel que soit leur Domain d'activité.

L'efficacité de système de contrôle budgétaire et ses possibilité de développement figurent actuellement au premier rang des préoccupations des chefs d'entreprises d'assurance dans notre pays.

Partant de ce constat, notre modeste travail s'intéressera à répondre à un ensemble de questions, liées principalement au rôle et importance budgétaire dans une entreprise d'assurance, à savoir qu'est ce que le contrôle budgétaire ?

-quelle est son utilité ?

Comment s'applique-t-il dans une entreprise en général, et dans une compagnie d'assurance en particulier

Pour répondre à ces préoccupations, notre travail se découpe en deux parties ; théorique et pratique.

Il y a lieu d'abord, dans la première partie de présenter, brièvement, le contrôle de gestion et la gestion budgétaire ; dont le contrôle budgétaire et sa dernière étape, qui fera l'objet de premier chapitre (introductif). Dans le deuxième chapitre ; nous exposerons l'application du contrôle budgétaire, de façon générale enfin, nous cernerons la notion des assurances pour faire apparaître ses particularités vis-à-vis d'autres secteurs de l'économie

La deuxième partie sera consacrée à la présentation de la déduction régionale de la wilaya de Tizi Ouzou, comme premier chapitre.

Et, à l'essai de mise en place d'un système de contrôle budgétaire au sien de cette société, comme deuxième chapitre.

Introduction

L'évaluation de l'économie et l'acharnement de la concurrence ont poussé les entreprises à faire un meilleur usage de leurs moyens financiers". C'est ainsi que les dirigeants des entreprises ont commencé à donner de plus en plus, une très grande importance à la fonction du contrôle de gestion qui constitue pour les responsables un moyen permettant de combiner toutes les composantes de l'entreprise de façon à optimiser leur efficacité et leurs efficacités pour pouvoir réaliser les objectifs de l'entreprise.

Pour cela, nous avons jugé nécessaire, avant d'entamer le contrôle budgétaire- objet de notre étude- de cerner d'abord la notion de contrôle et les concepts qui nous seront utiles durant notre travail, puis faire un bref aperçu sur le contrôle de gestion- outil de contrôle de gestion et dont le contrôle budgétaire est sa dernière étape- par sa définition, ces procédures budgétaires et ces étapes de réalisation.

Section 01 : le contrôle de gestion

Il y a lieu d'abord, de bien cerner la notion du contrôle de gestion avant de parler du contrôle budgétaire. Pour cela, nous évoquons en premier point, quelque notion générale sur le contrôle, ainsi que différents concepts dont on aura besoin tout au long de notre travail, puis, nous avons exposé l'évolution du contrôle de gestion, ensuite, nous proposons quelques-unes de ses définitions et enfin, ses objectifs poursuivis.

1- généralités sur le contrôle de gestion :

1- 1- historique du contrôle de gestion :

Normalement le concept de contrôle de gestion a connu une longue évolution au cours de temps. Elle s'explique par le changement des conditions générales de la gestion et par les modifications importantes de l'environnement et des normes culturelles et sociales.

De toute façon, la turbulence de l'environnement politique, économique et social a accru considérablement les différents niveaux d'incertitude en matière de gestion. Réduire l'incertitude consiste l'un des points forts du contrôle de gestion en mettant l'accent sur les problèmes d'information et de communication et aussi en cherchant au mieux du possible d'atteindre les objectifs nécessaires pour l'entreprise.

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

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

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

² . L. COLLIN et G. VALLIN : audit et contrôle de gestion, financier, opérationnels et stratégiques. Paris. Edition Dalloz, 1992, PP2-2

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

Par la suite, avec le développement des produits et services dans la conjoncture de la croissance, les gestionnaires ont cherché dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que les pistes pour contrôler les actions dans la structure. Ainsi, depuis le début du vingtième siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne.

Fondée sur quatre principes :³

- Stabilité dans le temps ;
- Information parfaite des organisations ;
- Recherche des minimisations des coûts totaux ;
- Coût de production dominant dans le coût total ;

Après la révolution industrielle et, plus particulièrement après la seconde guerre mondiale, on verra se développer dans toutes les organisations un nouveau type de contrôle, parallèlement à l'ancien, fondé sur des principes opposés. Il sera effectué par le personnel appartenant à l'organisation et aura pour objet le suivi de performance économique.

Il s'agit du contrôle de gestion au sens actuel. Depuis la fin du dix-neuvième siècle, l'évolution du concept du contrôle de gestion a suivi celle de la conception de l'entreprise.

Tableau 1 : évolution de conception du contrôle de gestion :

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

Source : LAUZEL P. et R. TELLER, contrôle de gestion de budget, 8^{ème} Ed Dalloz, Paris, 1997, p,7

- **1-2 définition du contrôle de gestion :**

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion dont chacune développe un aspect particulier. Parmi ces définitions, on peut citer :

Définition 01 :

« Le contrôle de gestion est défini comme l'ensemble des processus de recueil et l'utilisation d'information ayant pour but de surveiller et de maîtriser l'évolution de l'organisation à tous ses niveaux »⁴

Pourtant de cette définition, il convient de dire que le contrôle de gestion constitue un outil par lequel les dirigeants de l'entreprise peuvent recueillir l'information pertinente pour

³ . C.ALAZARD.SEPARIS, contrôle de gestion manuel et application, Edition Dunod , Paris, 1981, P37

⁴ . Y. DUPUY et G. ROLLAND ? Manuel du contrôle de gestion ? Edition Dunod ? Paris ? 1994 ? P8

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

orienter leur décision et constitue également un outil qui leur permet d'utiliser cette information recueillie afin de surveiller et de maîtriser l'évolution de l'entreprise.

Définition 02 : Le contrôle de gestion peut être défini comme « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »⁵

Cette définition fait allusion au fait que le contrôle de gestion est un service qui permet aux dirigeants de chaque entreprise de trouver une assurance conduite à l'atteinte des objectifs et aux moindres coûts. Le contrôle de gestion est en quelque sorte une fonction qui constitue un support de partage économique d'une entreprise.

Définition 03 : Le contrôle de gestion se définit comme « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation ».⁶

Le contrôle de gestion est donc un ensemble des décisions prises, destinées à fournir aux dirigeants et divers responsables des données caractérisant la marche de l'entreprise.

Normalement, il peut y avoir plusieurs définitions du contrôle de gestion. Dans le cadre de notre travail nous avons opté pour la définition de M. GERVAIS.

- **2- objectifs et place du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion a plusieurs objectifs mais une seule place dans l'entreprise.

- **2-1 objectifs du contrôle de gestion :**

Les objectifs du contrôle de gestion, bien que contingents au type d'organisation, de culture, d'époque que l'on considère, couvrent trois grands domaines :⁷

- Accomplissement des choix stratégiques on encourage exactement des décisions des managers délibérés par les personnels de l'entreprise ;
- Mise sous tension sous une forme généralement financière, mais pas exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- Etablissement simultané des objectifs standards et normes à atteindre de mesure et de vérification de résultats ;
- Le contrôle de gestion repose sur une modalisation, généralement implicite, de l'entreprise qui relie par la modélisation d'un ensemble de dispositifs, ses choix stratégiques, les comportements individuels et les résultats. Il vise ainsi à rendre visible l'activité des uns et des autres.

⁵ . R.N. ANTHONY, management control system, 9th ed, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 1965.

⁶ . M.GERVAIS ? contrôle de gestion, Edition economica , paris , 2000,p3.

⁷ . L. Bescos et al : contrôle de gestion et management, Montchrestien,1993, p18

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

- 2-2 place de contrôle gestion :

« Le service du contrôle de gestion est au centre des flux d'informations de l'entreprise.

Il reçoit, traite, analyse, explique et transmet à d'autres services des informations reçues. Le choix de son emplacement dans la structure d'une organisation est important et conditionne l'avenir du service et des services rendus »⁸

Le contrôle de gestion est souvent rattaché à de nombreux services :

- Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale

Dans cette situation, le contrôle de gestion a un point important du fait à son rattachement direct à la direction générale. Il reçoit des informations de tout premier ordre sur les orientations que la direction générale ou, le cas échéant, tel directeur de branche, tel directeur de marchés, ou tel directeur régional, souhaite donner à l'entreprise et aux activités. Ce mode de rattachement à l'avantage de garantir au service contrôle de gestion une forte indépendance de jugement et l'analyse sur la marche de l'entreprise

- Rattachement du contrôle de gestion aux services fonctionnels

La direction fonctionnelle peut être celle des principales activités. Il s'agit, par exemple, de la fonction financière, de la direction de gestion et plan, de la direction administrative ou de la direction informations et gestion. Dans ce deuxième mode de rattachement, le contrôle de gestion dépend de la direction financière ou de la direction administrative. Il est aussi plus proche des informations pas, comme dans le premier cas, assimilé à la direction générale, ce qui permet une meilleure communication avec les directions opérationnelles. Cependant, l'inconvénient de ce mode de rattachement financiers et comptable de l'entreprise. Par ailleurs, dans cette position, le contrôle de gestion n'est pas qu'il limite l'implication du contrôle de gestion dans la discussion des orientations stratégiques de l'entreprise, ce qui lui fait couvrir le risque de réduire son rôle à une implication mécanique dans les procédures budgétaires.

Une telle conception fait du contrôleur de gestion un membre de fonction financière chargé en quelque sorte d'une fonction de vigilance financière. Ce mode de rattachement n'est pas approprié du fait qu'il ne permet normalement pas au contrôleur de gestion d'avoir l'indépendance dans toutes ses activités.

- Rattachement du contrôle de gestion aux responsables opérationnels

Certaines organisations placent la fonction de contrôle de gestion au même niveau que le principal responsable de l'entreprise, ce qui peut faciliter la communication. Dans une structure par divisions ou centre de profit, le contrôle de gestion peut être décentralisé : le contrôleur de gestion de la division est rattaché hiérarchiquement au responsable de la division et fonctionnellement au contrôleur central. Toutefois, l'avantage de ce mode de rattachement du contrôle de gestion est la possibilité d'une transmission et d'une analyse efficace et rapide de l'information comptable. Dans la mesure où l'information de gestion constitue le cœur du

⁸ . A.M. KEISER : contrôle de gestion. 3ème Edition. Paris : Edition ESKA, 2004, P31

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

métier du contrôleur, il est préférable que se détroter soit indépendant de ceux qu'il doit contrôler. L'organisation du contrôle de gestion en service fonctionnel rattaché à la direction général est à cet effet-là plus apte à garantir l'indépendance de cette activité.

- **3 - processus et limites du contrôle de gestion :**
- **3 -1 processus du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre phases principales :⁹

A. Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définis par l'organisation. La direction prévoit les moyennes nécessaires pour attendre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentations des objectifs à court terme.

B. Phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsable d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.¹⁰

C. Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette &tape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

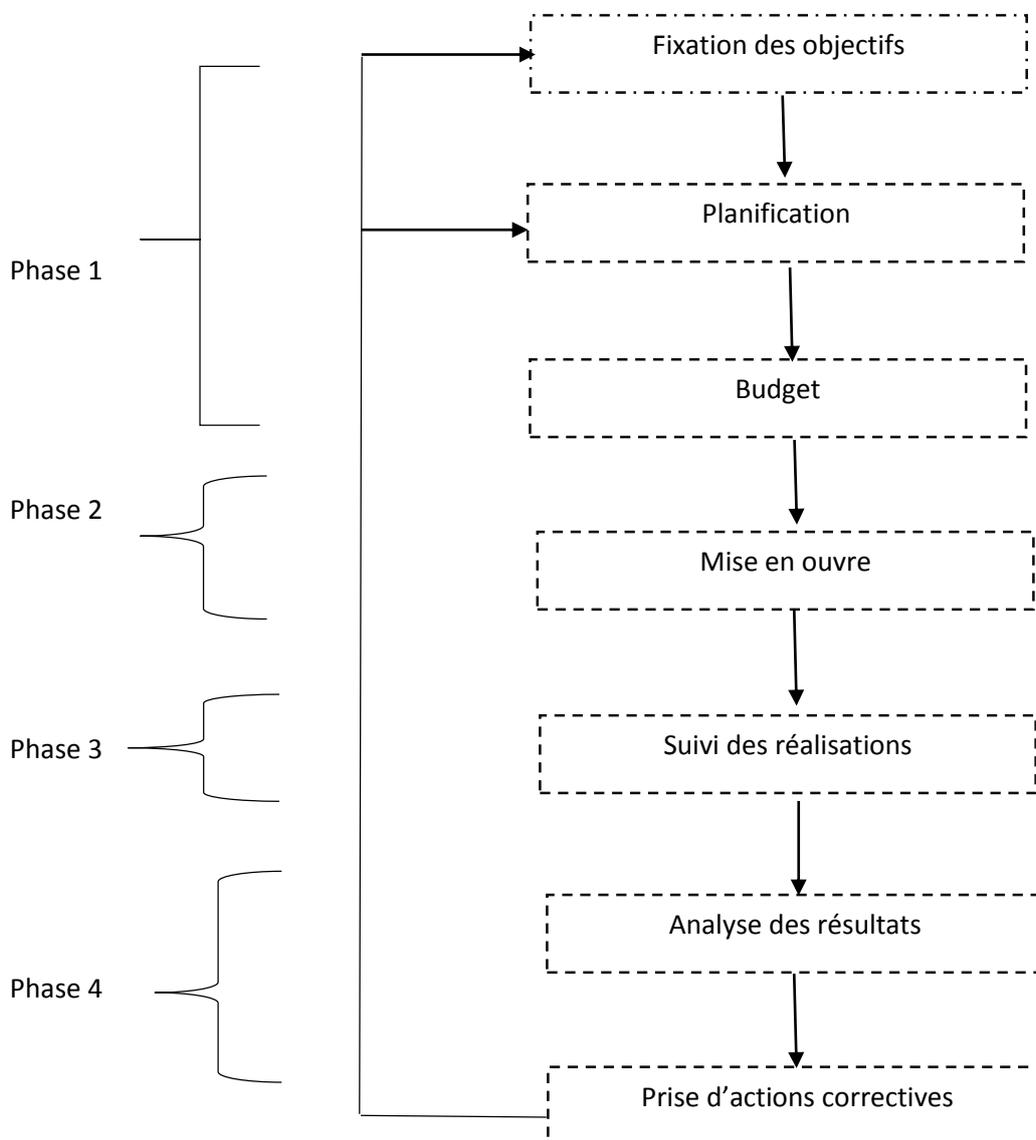
D. Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilité en vue des futures prévisions.

⁹ . N. WIENER. , Cybernétique et société, parais , collection , 1962, pp 10/18

¹⁰ . Idem

Figure 1 : contrôle de gestion en quatre phases : un processus d'apprentissage



Sources : W.E. Deming Qualité, la révolution du mangements, Economica, 1988,p.116.

La figure résume les différentes phases du contrôle de gestion et son cheminement.

- **3-2 limites 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 : ¹¹

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un cout raisonnable ;
- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il mal choisi en trop exigeant. Il est possible de

¹¹ .A.Burlaud,C.J.Simon, le contrôle de gestion, la découverte, 2013,p128.

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en le 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.

D'autre part, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte et des pressions des autres acteurs. Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, ou de conseil et d'aide à la décision, ou d'analyse économique, ou encore prendre en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une autre forme de métiers, malgré tout proche, à savoir l'audit interne.

- **4- principaux outils du contrôle de gestion :**

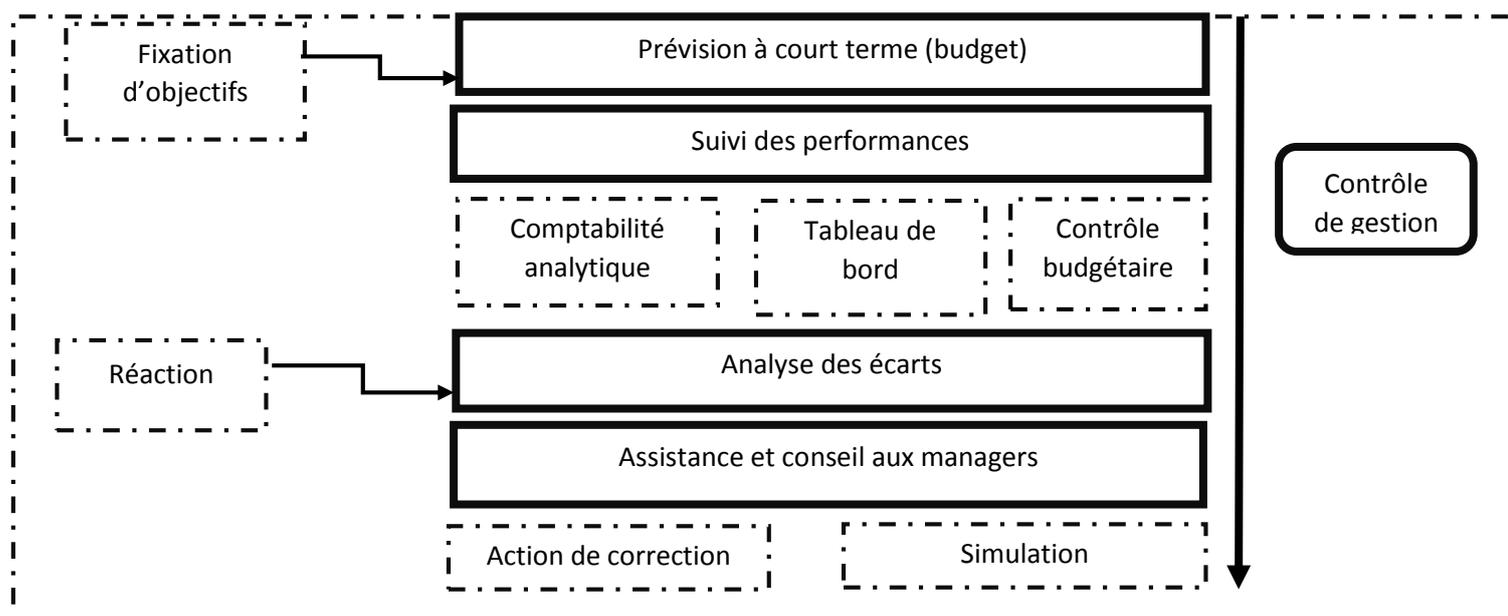
Il est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver les meilleures complémentarités et cohérence entre, les outils utilisés pour le pilotage ; ce sont :¹²

- Prévision à court terme (fixation des objectifs).
 - Suivi des performances :
- Comptabilité analytique ;
 - Tableau de bord ;
 - Contrôle budgétaire.
- Analyse des écarts (réaction).
 - Assistance et conseil aux managers.
 - Action de correction et simulation.
 - Les différents types de coûts (coût direct, coût indirect, coût volumique, coût de capacité).

¹² . http://www.Performancezoom.com/outil_php consulté le 23/06/2016.

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

Figure 2 : schématisation des outils de contrôle de gestion



Section 02 : la gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à établir des programmes d'actions chiffrées, elle traduit l'engagement des responsables. Ce mode de peut-être perçu comme un outil de motivation (atteindre un objectif) et comme un outil de sanction (respecter la norme).

I- Définition et importance de la gestion budgétaire

1. Définition de la gestion budgétaire

Définition01 : 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 des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés.¹³

Définition02 : La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »¹⁴.

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :¹⁵

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;

¹³ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P225.

¹⁴ Jack FORGET, « gestion budgétaire ; prévoir et contrôler des activités de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2005, P09.

¹⁵ Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiche, édition Dunod, 2008, p01.

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelle et opérationnelles) ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

Enfin, la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminée.

- **2. importance de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement.
- Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures, en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre.
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs.
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage¹⁶

II. condition créables à l'installation d'une gestion budgétaire efficace.

Mettre en place un système de gestion budgétaire dans une entreprise, entraîne des changements majeurs au sein de cette dernière. Par ailleurs, nous savons que tout changement majeur ou toute introduction de méthodes nouvelles au sein d'une organisation, nécessite des moyens nouveaux, une organisation (structuration) nouvelle et notamment une préparation psychologique du personnel pour éviter toute réticence de la part de ce dernier.

L'ensemble de ces conditions préalables peuvent être regroupées sous trois rubriques :¹⁷

- Condition relatives à l'organisation générale de l'entreprise ;
- Condition matérielle ;
- Existence ou création d'un environnement psychologique favorable.

1.1. Conditions relatives à l'organisation générale de l'entreprise

Le bon fonctionnement d'un système budgétaire exige en général la résolution préalable de multiples problèmes d'organisation interne. Ces problèmes tiennent pour la l'introduction de structure en place.

L'introduction de la méthode budgétaire va donc se traduire de plus souvent par un aménagement ou une refonte des structures existantes au sein de l'entreprise.

¹⁶ Abdenacer KHERRI, cour : « gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012. P 02.

¹⁷ <https://d1n7iqs260b2a.claudfrond.net>.

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

- **1.2. nécessité de diviser l'entreprise en fonction homogène**

Etant donné que la gestion prévisionnelle est basée sur l'analyse des écarts, l'entreprise doit être organisée de telle sorte qu'elle permette de mettre un objectif déterminé à la charge exclusivement, d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Cet impératif n'est satisfait que si tout chevauchement de responsabilité est exclu. Pour ce, il y a lieu de définir de façon très précise les fonctions de l'entreprise.

- **1.3. Nécessité de décentraliser les structures de l'entreprise**

L'objectif de cette décentralisation est de permettre une précision dans les prévisions. En effet, la prévision doit être détaillée, ceci implique que tous les services et sous-services soient concernés pour une part par les budgets. Cette prévision dans le détail n'est concevable que si la direction de l'entreprise, une personne responsable de l'établissement de sa part du budget et de sa réalisation.

Déléguer une responsabilité c'est pour le supérieur hiérarchique, confier à un subordonné la mission d'atteindre des objectifs en lui laissant une certaine liberté dans la conduite des opérations en vue de la réalisation de ces objectifs.

- **III. Condition matérielles**

Ces conditions se résument en trois (03) catégories :

- Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée ;
- Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps ;
- Nécessité de disposer d'information de qualité.

- **1. Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée**

Partant du fait que les budgets sont tributaires des informations fournies par la comptabilité, notamment la comptabilité analytique, l'organisation comptable de l'entreprise doit correspondre à l'organisation budgétaire.

Exemple, dans une entreprise, les sections homogènes dans lesquelles sont regroupés les frais indirects peuvent ne pas correspondre à la notion de section budgétaire (centre de responsabilité).

Dans ce cas, pour satisfaire les besoins budgétaires, on sera amené soit à remanier la structure comptable existante, soit à lui superposer une nouvelle structure comptable par lesquelles les responsabilités coïncident avec le découpage budgétaire.

- **2. Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps**

Dans les entreprises industrielles, le budget est généralement annuel, alors que les entreprises commerciales, il est souvent trimestriel, pour délimiter cette période, il faut tenir compte de plusieurs facteurs

- Le délai de rotation des stocks ;
- Les variations saisonnières,

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

- La durée de la période fiscale,
- La durée du cycle (processus) de production.

Dans la plupart des cas, la période retenue est l'exercice comptable, étant entendu que cette période doit être subdivisée en sous-périodes d'égales durées (mois).

- **3. Nécessite de disposer d'information de qualité**

Du fait que toutes les prévisions de l'entreprise seront basées sur les informations qu'elle aura recueillies, ces dernières doivent remplir certaines conditions. Elles doivent être objectives, précises, vérifiable, fiable et récentes.

- **IV. Existence ou création d'un environnement psychologique favorable**

Une gestion budgétaire efficace exige la participation active de tous les acteurs de l'entreprise. L'expérience montre qu'une participation n'est véritablement effective que dans la mesure où elle n'est pas imposée autoritairement ; elle doit se baser sur une adhésion volontaire, une conviction personnelle, et non sur un système de contrainte et de sanctions négative.

La gestion budgétaire ne saurait se développer que dans un environnement particulièrement réceptif et ouvert.

Autrement dit, elle nécessite une véritable préparation psychologique sans laquelle, les conditions précédentes seraient insuffisantes.

Cette préparation psychologique a un double objectif :

➤ **Rassurer le personnel**

Ceci est possible en mettant l'accent :

- Sur le fait que le système budgétaire n'est pas instrument basé sur la suspicion mais sur la confiance ;
- Sur le fait que le système n'est, pas imposé. Par la direction mais qu'il est, au contraire, le résultat de participation à tous les niveaux ;
- Sur le fait que tous les secteurs de l'entreprise soient concernés.

➤ **Eveiller l'intérêt du personnel**

Ceci est possible en insistant sur les possibilités nouvelles qui peuvent apparaître, au plan des améliorations des conditions de travail, au plan de la rémunération, de la promotion sociale...etc.

- **IV. les étapes de la gestion budgétaire**

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

La définition de la gestion budgétaire fait apparaître trois phases dans le processus budgétaire¹⁸ : la prévision, la budgétisation et le contrôle.

- **1. la prévision**

C'est prévoir en quelque sorte ou connaître d'avance. On définit la provision comme une attitude volontariste (politique de choix ou d'un engagement pour l'avenir), scientifique (statistique) et collective face à l'action future.

La prévision est un plan d'activité, permettant d'établir, pour la période considérée, un programme d'action, une norme, en se basant sur de nombreuses simulations, des informations internes et externes.

Les tâches de prévisions concernent :

- L'idée à l'élaboration d'objectifs et leur traduction en terme financier ;
- Définition des moyens à engager pour chaque objectif.

2. La budgétisation

La budgétisation est l'inscription dans les budgets, des années résultantes des prévisions

C'est aussi l'ensemble des recettes et des dépenses d'un budget et la traduction de ces objectifs en terme financier.

La budgétisation est liée à l'horizon de planification, à l'objectif visé et aux moyens mis en œuvre.

• **2.1. Définition de budget :**

Un budget est un état prévisionnel des dépenses et des recettes d'une entreprise, d'un état, d'une collectivité territoriale, d'une institution, d'une association, de tout agent économique, d'un particulier.

« Le budget est la traduction exprimée en valeur monétaire des différentes hypothèses concernant l'environnement, l'activité, l'exploitation ; les investissements et les plans d'action envisagés à la cour d'une période déterminée, en général une année, correspondant à un exercice comptable ». ¹⁹

« Le budget est un plan à court terme, chiffré, comportant une affectation des ressources liées à une assignation des responsabilités pour atteindre les objectifs que souhaite l'entreprise » ²⁰

¹⁸ Jean MAYER ? « Gestion budgétaire », édition Dunod, 8^{ème} édition, Paris, 1979, p22-28.

¹⁹ . B. DORIATH et. GOUJET, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3^{ème} édition Dunod, Paris 2007, p.104.

²⁰ GUEDEJ Net collaborateur : « contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise », les éditions organisation 1991-1995, page : 230.

Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

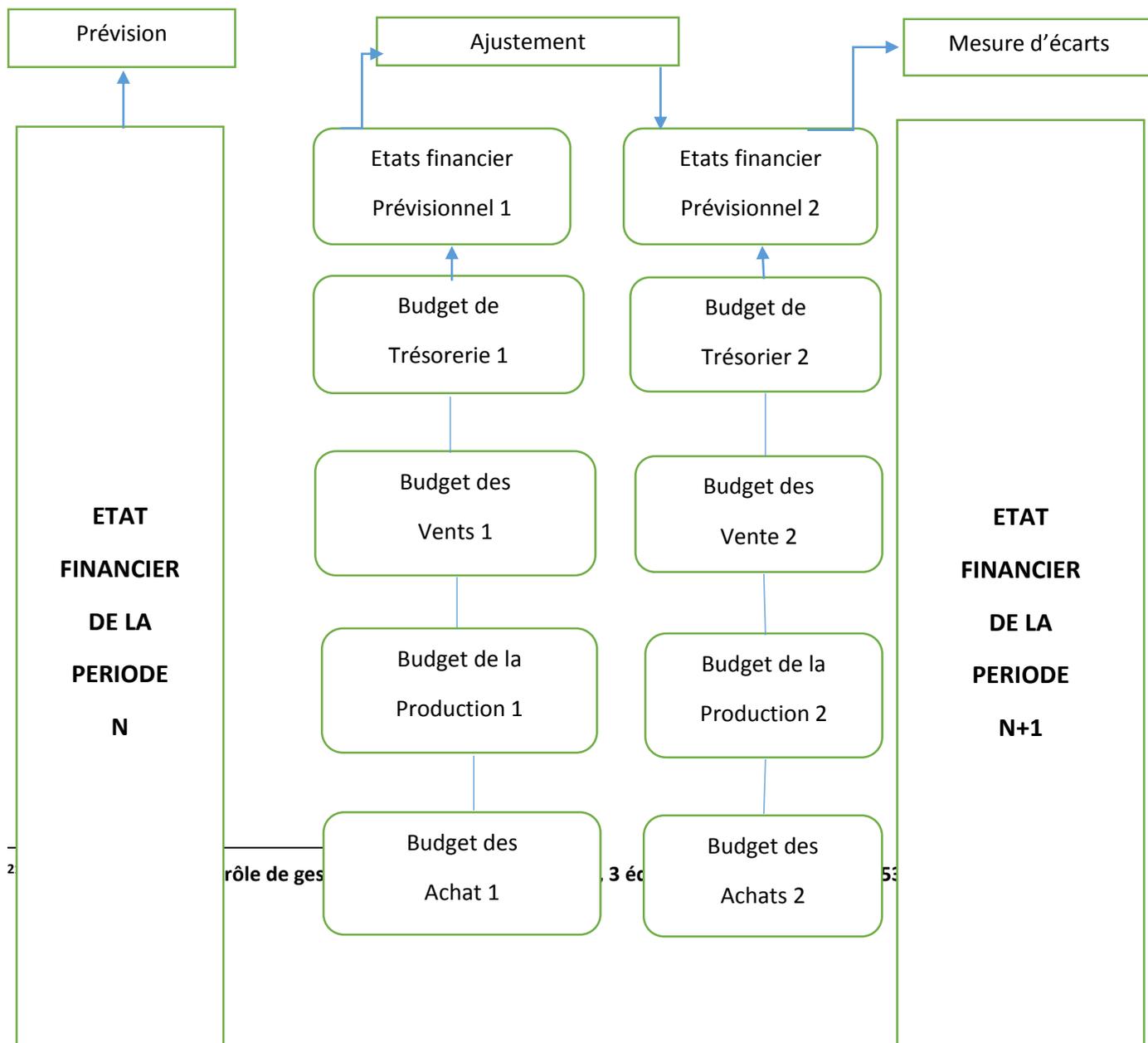
Ou encore, on peut le définir comme :

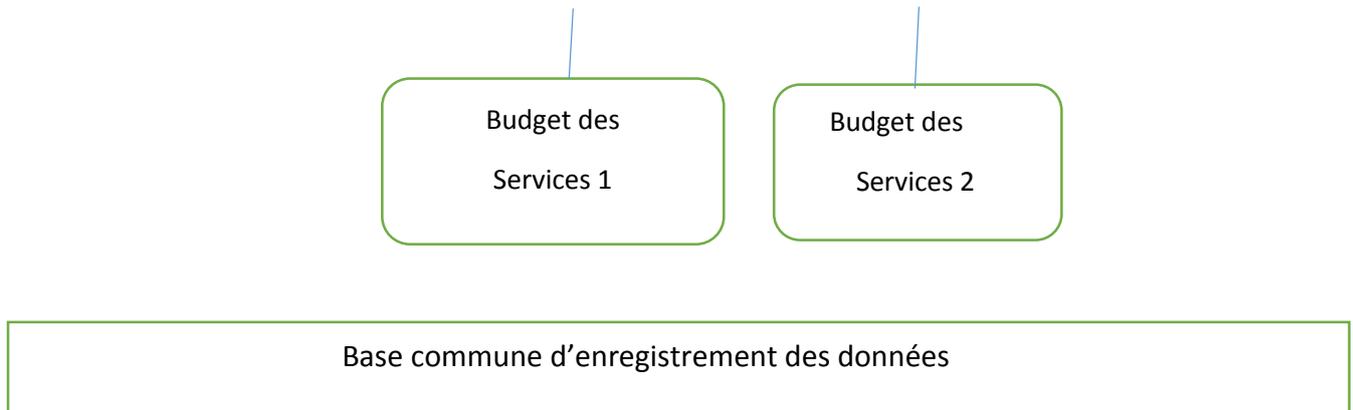
« Un ensemble des coordonnées de prévision qui, compte tenus des conditions interne et externes, peuvent influencer l'activité de l'entreprise tant à adapter les moyens aux fins de suivi. Il est donc l'instrument par excellence de la direction par objectif »²¹

- **2.2. finalité de budgets :**

La finalité premier des budgets est de servi au pilotage de l'entreprise. En se fixant un horizon chiffré, les gestionnaires peuvent aussi une visibilité de leurs actions à très court terme. Au fur et à mesure que se déroulent les événements, ils facilitent les ajustements par rapport aux prévisions et permettent d'anticiper sur les conduites à tenir en cas d'écarts importants. Les états financiers constituent une étape permettant de boucher un cycle par une vérification formelle de cohérence, afin de limiter les dérives inévitables liées à tout le système de prévision et amorcer un nouveau cycle. Le schéma suivant résume cette approche :

Le schéma N02 : Budgets et Etats financiers dans une approche globale.





Source : patrick BOISSELIER : « contrôle de gestion », 3^{ème} éd°, Février 2005, page : 288.

Cette figure montre comment, à partir d'état financier existant (période N), sont mis en place les différents budgets des services opérationnels, synthésés dans les états financiers prévisionnels (période N+1). Ces budgets font l'objet d'ajustement au fur et à mesure de leur élaboration et / ou déroulement des activités. La confrontation entre les prévisions et les réalisations donne lieu à des mesures d'écarts.

- **2.3. les différents types de budgets :**

L'application des techniques budgétaires concerne les divers niveaux d'activité dont on peut distinguer :

- 1/ budget d'investissement.
- 2 / budget d'exploitation.
- 3/ budget de trésorerie.

Ces budgets constituent des éléments synthétiques, nécessaires et indispensables à la gestion et à la direction d'une organisation. La décomposition de ces budgets et leurs répartition sur différents services (approvisionnement, production, ventes...) offre et procure pour les dirigeants un suivi et un contrôle rigoureux pour l'ensemble des services qu'ils dirigent.

3. Le contrôle budgétaire

Il constitue la dernière étape de la gestion budgétaire (il est utilisé pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en terme financier). Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et dépenses budgétés. Pour cela il faut être capable de préparer un rapport d'analyse des écarts qui montrera mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées ; à quels domaines ou à quels projets n'a pas été consacré suffisamment d'argent.

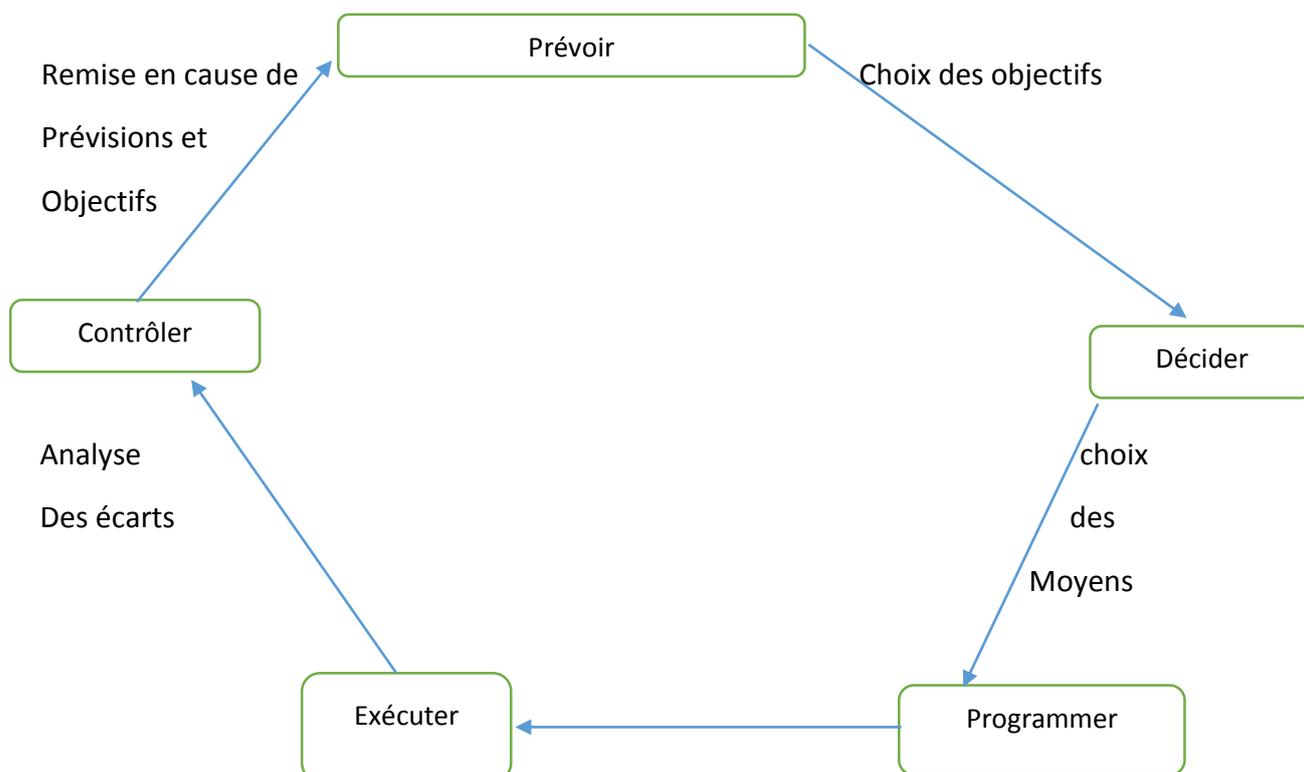
Chapitre 01 : introduction en contrôle de gestion

Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyses des écarts et les projections des marges brutes d'autofinancement, il faudra détailler le budget général en budget mensualisé.

Il consiste aussi à un suivi des budgets et une comparaison permanente entre les résultats réels et les prévisions chiffrées, afin de rechercher les causes des écarts et d'informer les différents niveaux hiérarchique pour prendre les mesures correctives nécessaires et apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Figure N°3 : la gestion budgétaire

La gestion budgétaire peut être schématique comme :



Source : Abdenacer KHERRI, cour : « gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012, p02.

- **IIV. Intérêt et limites de la gestion budgétaire**

1. **Intérêt de la gestion budgétaire**

La demande de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses et l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise. Elle responsabilise et engage les personnels. Et elle force à la coordination des actions.²²

2. **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.

Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité.

A 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.²³

²² Brigitte DORIATH, op.cit., p03.

²³ Brigitte DORIATH, OP. Cit, p03.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Chapitre02 : le contrôle budgétaire dans les établissements financiers.

Introduction :

Les budgets sont l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation. Les systèmes budgétaires, qu'ils soient mis en place dans des entreprises ou dans d'autres organisations, sont un des éléments des dispositifs de contrôle de l'organisation. Aussi convient-il, à titre liminaire, de situer la notion de contrôle de gestion et de décrire son contenu.

Les systèmes budgétaire fait partie du contrôle de gestion, qui est un des trois grands dispositifs sur lesquels les dirigeants comptent pour garder la maîtrise. Dans cette section, nous allons développer quelques généralités sur le contrôle budgétaire.¹

Le contrôle budgétaire est la dernière étape du processus budgétaire. Les prévisions ayant été établies, fixant ainsi les objectifs à atteindre avec les moyens disponibles, leurs exécution doit être suivie d'un contrôle pour s'assurer si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions, si non, dans le cas contraire, dégager les écarts qui en découlent. **Section01 : définition et principes du contrôle budgétaire.**

Le contrôle budgétaire compare périodiquement les données constatées avec les prévisions budgétaires pour calculer des écarts afin de mettre en évidence les causes et les responsabilités dans le but de déclencher des actions correctives.

1- Définition de contrôle budgétaire :

Parmi plusieurs définitions élaborées du contrôle budgétaire, nous avons choisi de présenter les trois suivant :

Définition 01 : « le contrôle budgétaire fait partie de contrôle de gestion. Il consiste à mettre en évidence et interpréter périodiquement (mois, trimestre, année), les écarts entre les prévisions et les réalisations, en vue d'entreprendre des actions correctives pour attendre des objectifs déterminés. Le contrôle budgétaire est à la fois, un ensemble de techniques et une fonction de tous les responsables quel que soit leur niveau hiérarchique. »².

Definition02 : le contrôle budgétaire est synonyme de maîtrise des budgets. Il est trop souvent compris avec sens restrictif de vérification des budgets, sens qui est le sein en science politique. Le budget et le contrôle qui l'accompagne Sant alors de véritables gardiens des finances, autorisant ou non, des acteurs à agir.

¹H.bouquin : le contrôle de gestion, Paris, PUF, 2^{ème} édition, 1991, p8.

² (3) : pierre LOUZEL, « le contrôle de gestion et budgets », 3^{ème} ed⁰, Siry, paris, 1980, p : 48-49.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Au sens de maîtrise, le contrôle budgétaire est plutôt un outil d'aide au pilotage de l'entreprise".³

Définition 03 : le contrôle budgétaire est un ensemble de technique et de procédés mise en place pour assurer à l'organisation un rendement optimal de chacun de ses responsables et de ses employés.

M. Gervais définit le contrôle budgétaire comme : « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- de recherche la (ou les) cause(s) d'écarts ;
- d'informer les différents aux niveaux hiérarchiques ;
- de prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- d'appréhender l'activité des responsables budgétaire. »⁴

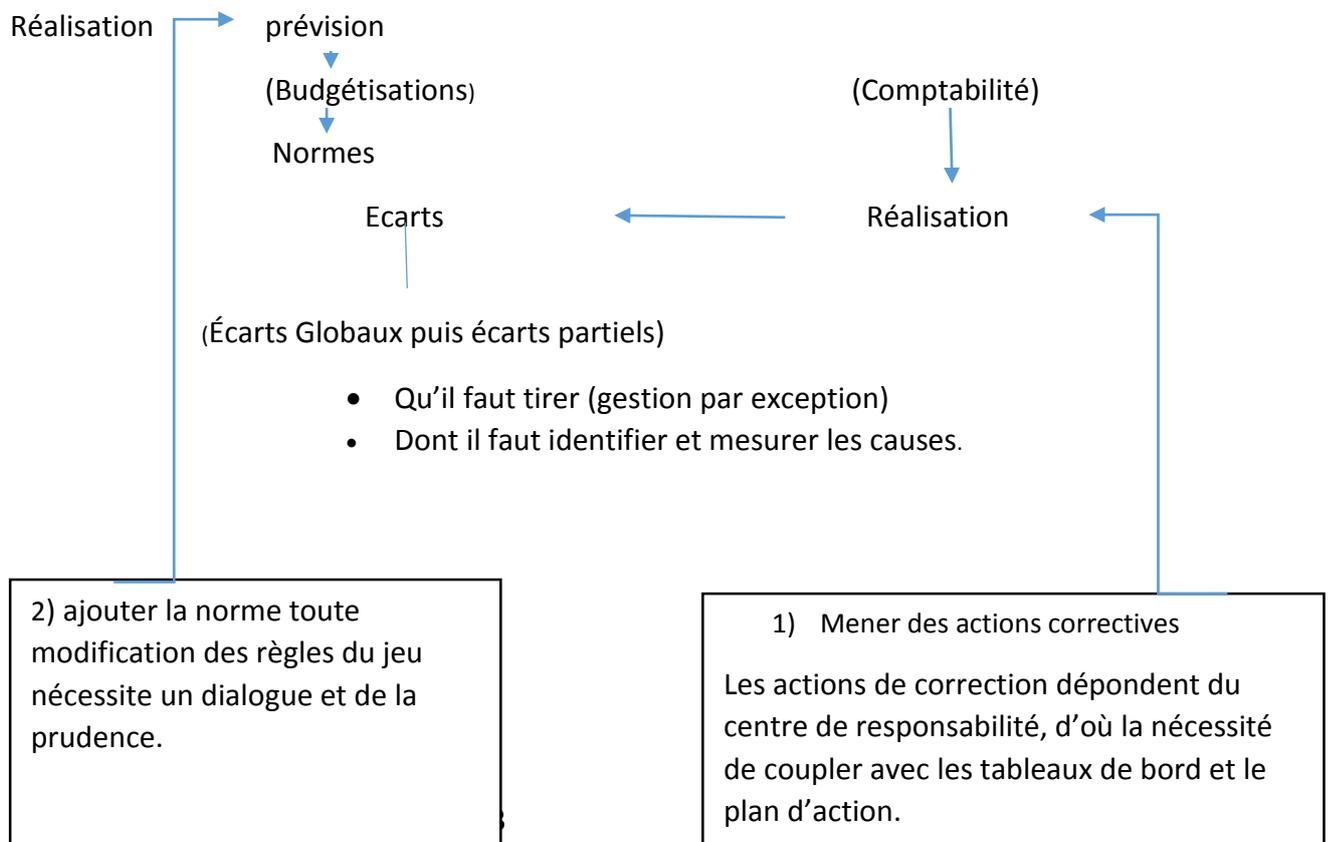
Le schéma suivant représente le rapprochement existant entre budgétaire, les prévisions et les réalisations :

³ M. Boualem TAFIANI : « le contrôle de gestion dans une compagnie algérienne d'assurances », *ed⁰ publication universitaire. Alger .1986.p50*

⁴ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine : « contrôle de gestion », édition, Dunod, Paris, 2007, page344.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Schéma n°04 : le contrôle budgétaire et le rapprochement entre prévision et réalisation



Source : Pierre LAUZEL.opcit page : 235

En résumé, le système budgétaire permet une gestion efficace pour l'organisation.

Il est un moyen effectif et efficace de déléguer les responsabilités et de motiver les membres de l'entreprise par leurs participations et leurs contributions à l'élaboration de leur propre budget.

C'est alors, que la budgétisation de l'ensemble des différents centre de responsabilités rend facile la prise de décision, ainsi que son amélioration, tout en visant un niveau de performance plus élevé.

Enfin, le contrôle de gestion joue un rôle d'animateur dans le système de contrôle budgétaire qui repose sur quelque pilier, à savoir :

- Des objectifs déclinés à partir des stratégies ;
- Un langage commun, par le biais de comptabilité applicable à toute l'entreprise ;
- La motivation des cadres.

Ces piliers permettront alors à ce système ;

- De fournir l'amélioration à suivre par le centre de responsabilité ;
- De signaler en permanence les écarts et d'obtenir les corrections.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

2. Les principes du contrôle budgétaire :

Nous ne pouvons donner ici qu'un bref aperçu de la méthode de contrôle budgétaire.

Cette méthode consiste :

- à comparer les réalisations aux prévisions, aux différents échelons jugés convenable ;
- à analyser et à contrôler les écarts constatés ;
- à provoquer les actions correctives qui s'imposent.

L'idée centrale est qu'il faut mettre en évidence, partout où on le peut, les responsabilités de gestion.

Il convient donc de distinguer :

- les écarts sur quantités qui mettent en cause les notions de rendement et productivité ;
- les écarts sur prix qui intéressent les relations de l'entreprise avec le milieu environnant ;
- les écarts provenant des variations dans le taux d'emploi des moyens de production et dont les causes peuvent être soit d'ordre interne, soit d'ordre externe.⁵

3. utilité de contrôle budgétaire :

Les budgets(1) obligent à planifier et à exécuter les plans, (2) donnent des critères d'évaluation des résultats, (3) contribuent à la communication et à la coordination et (4) modifient les procédures et les relations dans l'organisation.⁶

4. Fonctions et étapes du contrôle budgétaire

4.1- les fonctions de contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire assume une double fonction⁷ : une fonction de contrôle et une fonction de régulation.

4.1.1. fonction de contrôle

Il faut contrôler tout au long de l'exercice budgétaire la maîtrise des objectifs :

- Les résultats chiffrés globaux ;
- Les résultats de chaque fonction et de chaque centre de responsabilité ;
- Le degré de réalisation des actions de progrès prévues dans le budget.

⁵ Pierre LOUZEL. Robert TALLER. « Contrôle de gestion et budgets » édition paris.

⁶ Charles Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster « contrôle de gestion et gestion budgétaire » 3^{eme} édition paris.

⁷ Hervé HUTIN, op.cit., p678.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Pour ce qui est du contrôle des résultats globaux et des résultats par fonction et par centre de responsabilité : les résultats sont rapprochés des prévisions, des écarts sont calculés.

Pour ce qui est du contrôle du degré de réalisations des actions de progrès, les mesures consiste à faire le point quantitatif et qualitatif de l'avancement de ces actions.

- **4.1.2. fonction de régulation**

Les écarts significatifs étant détectés, il faut alors alerter les responsables et mettre en œuvre des actions correctives qui se traduiront soit par un rattrapage des écarts, permettant de repositionner le centre de responsabilité sur sa trajectoire d'objectifs, soit par une révision des objectifs.

- **4.2. les étapes du contrôle budgétaire**

Le système budgétaire prévoit différentes phases de contrôle :⁸

- Avant l'action.
- Pendant l'action
- Après l'action.

4.2.1. Le contrôle avant l'action

Il a pour but d'améliorer la préparation de l'action et est constitué par la démarche prévisionnelle. Il faut vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets sont cohérentes avec les objectifs à moyen et à long terme (plan opérationnel et plan stratégique). Il faut aussi envisager les conséquences des décisions budgétaires avant de s'engager dans l'action.

4.2.2. Le contrôle pendant l'action

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir, de façon permanente et rapide, aux opérationnels, les informations sur les réalisations.

Avant de mettre en œuvre des actions correctives, on effectue des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

4.2.3. Le contrôle après l'action

L'objectif n'est plus de corriger les actions mais de présenter un bilan final de la période budgétaire.

⁸ Herve HUTIN, op.cit., p 679.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Ce bilan final permet :

- D'expliquer les écarts ;
- De mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions.

Il peut permettre aussi de mesurer la performance des responsables qui s'inscrit dans le processus d'évaluation de l'entreprise.

- **5. Le tableau de bord**

5.1. Définition de tableau de bord

Un tableau de bord est un document rassemblent, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe.⁹

Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers.¹⁰

5.2. Objectif du tableau de bord

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote.

Il aide à la prise de décision en lui apportant une information :

- Sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité ;
- Sur leurs conditions de réalisations : moyens mise en œuvre, évolution de l'environnement de l'unité.

C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, voir anticipé, afin de favoriser la réactivité de l'unité.¹¹

5.3. Rôle de tableau de bord

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser les limites d'autre outils et puis, fur et à mesure de temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles :¹²

⁹ C. ALAZARD, S. SEPARI, op.cit., p634.

¹⁰ MAHMOUDIA Mehenna, « l'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL du G.I.FONDAL », mémoire de magister en science économique, 2012, UMMTO, p67.

¹¹ Christian GOUJET, Brigitte DORIATH, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, paris, 2007, p 284.

¹² C.ALAZARD, paris, p284.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

5.3.1. 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.

5.3.2. Le tableau de bord aide à la décision

Le 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'actions correctives suivies et menées à leurs termes. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considérée 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.

5.3.3. 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.

La supérieure hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprise en privilégiant de recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

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

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Section 02 : la notion d'écart :

La notion de performance a pour objectif de permettre des actions correctives ou actions de redressement. Celles-ci visent soit le système budgétaire, soit la performance de l'entreprise. L'action corrective est étudiée à partir de l'analyse des écarts c'est donc, la dernière étape de la mesure de performance.

1- Définition des écarts :

L'écart se définit comme « une différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ».¹³

Donc l'écart a comme fonction de comparer les réalisations aux prévisions de chaque centre de responsabilité afin de vérifier ses performances.

L'écart peut être exprimé en valeur absolue (écart= réalisation- prévision) ou en valeur relative par rapport au référentiel (prévisions).

$$\text{Ecart en \%} = \left(\frac{\text{realisation} - \text{prévision}}{\text{prévision}} \right) * 100. \text{ } ^{14}$$

• Les différents écarts :

Lors de la phase de prévisions les différents budgets élaborés par les responsables de l'entreprise induisant à différents écarts et sous écart, qui servent de base d'analyse et d'évaluation de fonctionnement de cette entreprise.

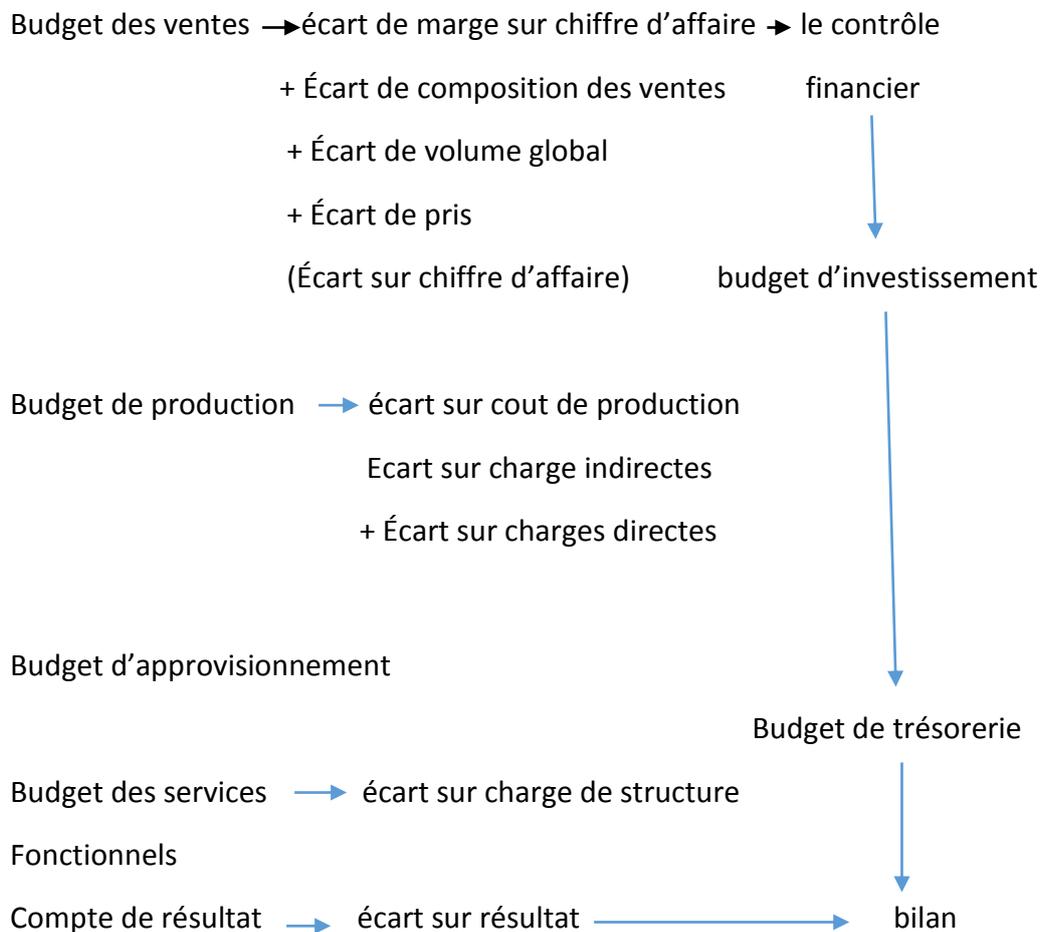
Le schéma suivant les différents écarts entre les prévisions et les réalisations des différents budgets, partant de budget général ; pour remonter à ces différentes composantes.

¹³ R.DEMEESTERE : comptabilité de gestion mesure des performances, édition dinod ; 2004.p 85.

¹⁴ Hervé HUTIN, op.cit., p680.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Schéma n°0 : Articulation budgétaire et les déferents écarts dégagés



Source : Pierre LAUZEL. Op.cit. page : 345.

2- Les principes de base pour l'analyse des écarts

Le but est de comparer les standards avec les réalisations, de dégager des écarts qui vont être suivis d'une analyse et d'une interprétation afin de dégager un ensemble d'informations exploitables par différents niveaux de responsable au sein de la firme pour pouvoir exécuter :

- L'évaluation des performances ;
- La mise en œuvre des actions correctives.

2-1. l'évaluation des performances

Tout individu dans l'entreprise assume une responsabilité, c'est-à-dire qu'il doit répondre à la réalisation d'un certain nombre d'objectifs bien définis. Pour mener à bien cette mission, le responsable doit disposer d'une marge d'initiative et de liberté d'action dont les limites sont celles de la délégation de pouvoir qu'on lui a transmis

2-2. mise en œuvre des actions correctives

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

2.2.1. Auto contrôle permanent du responsable

C'est un contrôle qui s'effectue uniquement sur les quantités, car leurs connaissances vont permettre d'effectuer :

- Des autocorrections du responsable pour les écarts dont il a la maîtrise, avec ou sans prévenir la hiérarchie, selon l'importance des éléments en cause ;
- Des demandes d'intervention de la hiérarchie, selon deux raisons :
 - Soit, il ne peut plus maîtriser la situation ;
 - Soit ; parce qu'il exige des directives précises sur des points jugés importants.

Pour assurer un meilleur échange d'informations entre responsable et hiérarchie, il est préférable de prévoir des termes de dialogues qui permettent la communication nécessaire à tout moment, ces trames peuvent être sous forme de : réunions mensuelles, va et vient d'un document laissé vierge sauf incident, messages flash par système fax. Ou message micro et tableaux de bord.

2.2.2. Comptes rendue périodiques :

Le suivi budgétaire devient périodique lorsque le responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des résultats obtenus dans son département. Les comptes rendus se doivent :

- De reconstituer les masses de recettes et dépenses comparables aux prévisions ;
- De déterminer les écarts et d'en expliquer les significatifs ;
- De faire état des mesures prises par les responsables au vu des écarts constatés.

3- Détermination des causes d'écarts :

La liste des causes possibles d'un écart toujours très longue, et il est souvent difficile, voire impossible de mesurer l'incidence de ces causes. Le plus souvent, ces causes sont interdépendantes, et leurs actions conjointes en ont pour résultat : l'écart, ils font donc, multiplier le nombre de points de contrôle, de documents à remplir... etc. pour faciliter l'analyse des écarts, et pour que les renseignements ne soient pas chers et volumineux qu'on n'aura pas le temps de tous les étudier.

La méthode naturelle de l'analyse des écarts est la décomposition. Lorsqu'on se trouve devant un écart « global » ou « complexe », on essaie d'abord de le décomposer en écart plus simple, c'est-à-dire, à partir déterminer autant de parties composantes que possible et leur incidence. Les écarts dégagés peuvent être favorables ou défavorables.

Le tableau suivant résume les causes les plus fréquentes :

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Tableau n°01 : les écarts et leurs explications.

Ecart	Explication possible
Différence : prévision < réalisation	<ul style="list-style-type: none">- Niveau d'activité plus faible.- Hausse plus grande que prévue des couts unitaire (salaire, matière première)- Inclusion d'un programme non prévue initialement alourdissant la masse des couts.- Faible surveillance des contrôleurs budgétaire (incompétence).- Incompétence des responsables.
Déférence : prévision > réalisation	<ul style="list-style-type: none">- Niveau d'activité plus élevé.- Hausse plus faible que prévue des couts unitaires.- Suppression de certains programmes.- Amélioration de la certains programme.- Gestion plus rigoureuse.- Modification de la politique d'action ou de recrutement de personnel.- Compétence des responsables.

Source : dictionnaire.

Naturellement, chaque centre de responsabilité se voit importé une part d'écart correspond à l'incidence des facteurs qu'il peut contrôler, ce qui permet de déterminer qui est responsable, d'entreprise des actions correctives et d'apprécier les performances de chaque centre.

Les sections qui suivent seront consacrées au contrôle budgétaire de différents écarts dégages de l'activité d'un centre de profil ; à commencer par l'écart sur le résultat puis par ces composantes.

4- Mise en œuvre de calcule des écarts

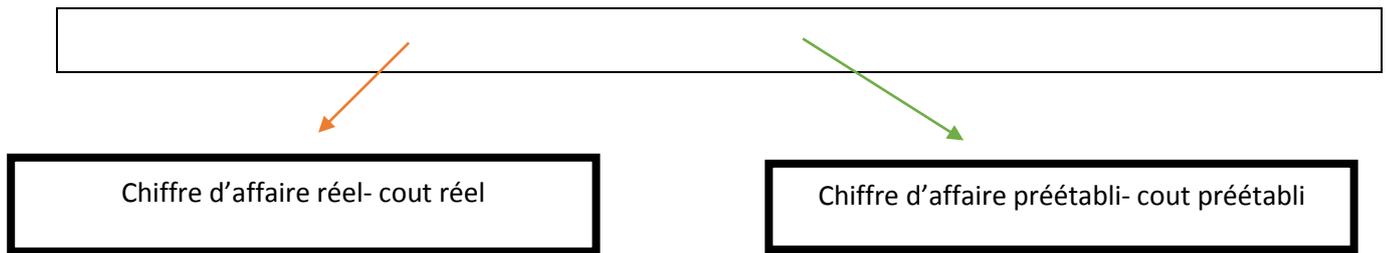
4.1- écart de résultat

L'écart de résultat est la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. Il mesure la déviation de la performance globale à court terme¹⁵

$$\text{Ecart de résultat} = \text{Résultat réel} - \text{Résultat préétabli}$$

¹⁵ C.GOUJET, B.DORIATH, Op.cit., p197.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.



- **4.2. écart sur marge**

L'écart sur marge est la déférence entre la marge sur cout préétabli réelle et la marge sur cout préétabli prévu.¹⁶

$$\text{Ecart sur marge} = \text{marge sur cout préétabli réelle} - \text{marge sur cout préétabli prévue.}$$

- **4.3. écart sur chiffre d'affaires**

L'écart du chiffre d'affaire passe par le calcul de l'écart observé entre le chiffre d'affaire réel et le chiffre d'affaires budgété.¹⁷

- **4.4 écart sur cout**

En contrôle budgétaire, un écart est la différence entre le réelle et le prévu. En appliquant ce principe aux couts, on obtient¹⁸ :

$$\text{Ecart sur cout} = \text{cout réel} - \text{cout prévu}$$

Le cout prévu est préétabli à partir des couts préétablis de production (couts standards, prévisionnels) appliqués au volume réel de production. On en déduit donc :

$$\text{Ecart sur cout} = \text{cout réel de production} - \text{cout préétabli applique à la production réelle.}$$

- **5. Le choix des écarts significatifs**

Une fois les réalisations mesurées et communiquées, une action corrective ne démarre que si un écart considéré comme essentiel est repéré.

Un contrôle systématique de tous les postes budgétaires conduirait rapidement à une multitude d'écarts de sens et de taille variés.

¹⁶ C. GOUJET, B.DORIATH, op.cit.p210.

¹⁷ Ibid.p211.

¹⁸ Ibid.p225.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Pour ne retenir que les écarts judicieux, le contrôle budgétaire :¹⁹

- Se rattache au principe d'un contrôle par expions et d'un contrôle flexible.

- **5.1. le contrôle par exception**

Le contrôle par exceptions aboutit à ne présenter ou à n'expliquer que les écarts qui sortent d'un seuil de tolérance préalablement défini.

Chaque responsable budgétaire doit apprécier, rubrique par rubrique, le niveau de ces seuils, en fonction :

- De coût qu'entraîne l'analyse de l'écart par rapport au bénéfice attendu ;
- Du degré d'incertitude qui existe sur la norme préétablie
- Des conséquences qu'à sur le résultat globale de l'entreprise la constatation de tel niveau d'écart.
- Des moyens d'action dont dispose le responsable pour corriger ou non ces écarts sons recours au supérieur hiérarchique.

Le fait de pratique un contrôle par exception n'exclut pas d'analyser ponctuellement des écarts favorables, car ceux-ci peuvent être la conséquence d'une définition trop lâche des budgets.

- **5-2 le contrôle flexible**

Le contrôle flexible suppose d'avoir défini la part respective des charges fixes et des charge variables existant dans chaque rubrique budgétaire, afin de pouvoir estimer des budgets flexibles correspondant à différents niveaux d'activité et déterminer ainsi les caisses de la variation constatés (problème de capacité, de remplacement, etc.).

Exemple : soit un chef d'atelier qui observe un écart défavorable de 10% sur ses couts de production. Un contrôle flexible montre que l'écart est dû à une insuffisance des vente (variable sur laquelle le responsable de production n'a pas pris) et non à une insuffisance de rendement. Au niveau de l'atelier, cet écart n'entraînera aucune action corrective, puisqu'il s'explique par une cause non significative pour le dirigeant.

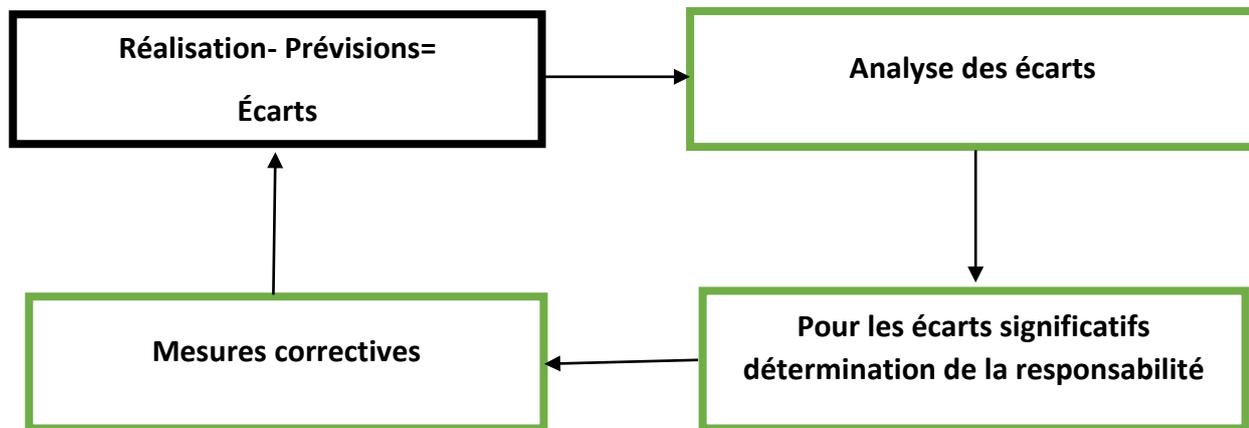
- **6. Les actions correctives**

Les actions correctives sont prises à partir de l'analyse des causes d'écarts, la procédure peut être présentée comme suit :

¹⁹ M.GERVAIS, op.cit., p627-628.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Figure N°0 : mise en œuvre des actions correctives



Source : Hervé hutin, « toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2^{ème} édition, France, 2002, p 687.

- 6.1 : natures de l'action corrective

Elle peut consister à réviser le niveau du standard (la prévision devenue irréaliste), elle peut consister à la mise en œuvre d'action d'amélioration visant :

- A infléchir le résultat attendu (contrôle dit anticipé ; les résultats sont prédit et l'action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée) ;
- A influence les réalisations ultérieure (contrôle dit à posteriori : les résultats étant comparés aux standards une fois la tâche accompli, l'action corrective ne concerne que le déroulement d'une tâche nouvelle)
- Il peut s'agir, enfin de ne rien faire. L'écart est dû à un phénomène accidentel ou ponctuel ou ponctuel qui n'a rien à voir avec sous contrôle.²⁰
- 6-2 caractéristiques d'une bonne Acton corrective

Une action corrective efficace doit être rapide et adaptée.²¹

• Rapide

La vitesse de mise en œuvre de l'action (un fois l'écart est apparu) est un élément fondamental de l'efficacité du contrôle, car une action corrective trop tardive risque d'avoir un effet contraire sur le système sous contrôle. Cependant, la détection et l'interprétation de l'information rapide, des délais apparaissent.

Il est donc essentiel de connaître et de chercher à réduire la période de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction.

²⁰ M. Gervais, op.cit., p630.

²¹ Ibid. p631.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

- **Adaptée**

L'action corrective doit porter sur le déterminant qui exerce l'influence la plus grande sur les résultats.

Il est nécessaire aussi d'utiliser une force adéquate de correction, sous peine d'aboutir à des résultats opposés et/ou indésirables, la correction ne doit être ni trop forte, ni trop faible

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

CONCLUSION DE DEUXIEME CHAPITRE :

Le contrôle budgétaire est une pratique appliquée par toutes les entreprises de nos jours. Il ne se réduit pas aux seuls calculs des écarts, car il évalue les performances des entreprises et les améliorent en réalisant des études pour aménager les heures de travail, détectent les blocages psychologiques pour améliorer la communication, proposant des modifications de procédures et éliminant les circuits défectueux, situant la responsabilité de chaque membre de l'entreprise vis-à-vis de l'écart constaté...

Le contrôle budgétaire impose donc, un code de bonne conduite qui responsabilise la hiérarchie à tout niveau, oblige à respecter les contraintes du bon fonctionnement de l'entreprise et oblige une remise en cause, régulière, d'écarts constatés dans tous les domaines de l'entreprise.

L'objectif des calculs et de l'analyse des écarts n'est pas donc, de produire des informations sur papier mais il s'agit plutôt, de retrouver les causes de ces écarts sur le terrain, d'envisager des actions correctives avec les responsables opérationnels et de veiller à les mettre en œuvre.

Le contrôle budgétaire est, donc, la recherche de l'amélioration continue des performances à tous niveaux hiérarchique et pour tous types d'entreprises à savoir l'entreprise d'assurance, qui fera l'objet de la prochaine partie.

Mais avant de parler de contrôle budgétaire dans une entreprise d'assurances, il Ya lieu d'abord de bien cerner la notion d'assurance et les spécificités de son système, qui se trouvent présentées certaines divergences avec le reste des systèmes.

Chapitre02 : le contrôle de budgétaire dans les établissements financiers.

Chapitre III : les établissement d'assurance en Algérie

Chapitre 03 : les assurances en Algérie :

Introduction :

Les assurances en Algérie se sont étendus dans le temps et dans l'espace. Elles sont apparues à la suite des grands risques nés du développement du commerce maritime.

À cet effet l'assurance présente donc un intérêt social important car elle évite aux victimes une perte de leurs biens avant de rentrer dans l'analyse de l'enivrement des assurances, la compréhension de l'organisation et du fonctionnement de ce secteur exige un aperçu de l'évolution et la naissance de certains concepts ainsi que le contrôle budgétaire et la spécificité de l'activité d'assurance.

Section 01 : l'évolution des assurances :

La connaissance de l'évolution de l'assurance est nécessaire car elle permet de préfigurer celle de l'Algérie, qui a évolué dans un contexte de mutations permanentes par le passage du système colonial ou du système de gestion centralisée au lendemain de l'indépendance, puis vers une économie régulée par la mondialisation

- 1 - Vue globale sur la naissance et le développement de l'assurance :

Le système d'assurance tel que nous le connaissons actuellement est récent, les mécanismes d'entraide qui existaient dans l'antiquité entre les individus, soumis aux mêmes risques n'étaient pas des assurance sens strict.

Les tontines, inventées au XVII^{ème} siècle par le banquier LORENZO TONTI, constituer la première tentative d'utilisation des lois de probabilité pour constituer des rentes, ce système est fondé sur les association des personnes qui créent un fond d'investissement par des apports en capitaux d'un montant identique pour chaque cotisant, à la fin de chaque année les intérêts recueillis sont répartie entre les survivants. Cependant, ce n'est qu'au milieu du XIX^{ème} siècle que la science actuarielle permettra l'extension de domaine d'application de l'assurance maritime, l'assurance incendie et l'assurance vie.

Les développements des technique d'assurance accompagne le phénomène de l'industrialisation qui accroît le nombre de l'importance des risques liés au travail. Cette évolution motivera, dès la fin du XIX^{ème} siècle, la création d'un système d'assurance social, embryon de celui qui existe actuellement dans la plupart des pays occidentaux. La Prusse sera le premier pays à instruire une solidarité interprofessionnelle et à rendre l'assurance sociale obligatoire. Les autres pays d'Europe se rallieront plus au moins rapidement à cette technique. Le but était alors de contraindre les salaires les plus défavorisés à épargner pour leur retraite ou en « prévoyance » se survenance d'un accident lié aux conditions d'exercice de leurs professions.

Ce n'est qu'à la fin de la seconde guerre mondiale que sera généralisé ce système de solidarité et d'assurance, avec la création de la sécurité entre génération qui a eu une logique indemnitaire d'assurance. Les régimes de sécurité sociale différente du système d'assurance classique sur deux points :

Chapitre III : les établissement d'assurance en Algérie

La cotisation n'est pas proportionnelle au risque couru par chaque individu et, il n'existe pas de liens entre les volumes de prestations et celui des cotisations, ce que peut amener l'état à avoir comblé la différence entre les recettes et les dépenses.

Le domaine réservé à l'assurance privée dépend donc, dans chaque pays, de l'étendue du système de sécurité sociale, et s'intègre dans le débat autour de choix de financement des régimes de protection sociale, qui oppose partisans la répartition à ceux qui sont favorables à la capitalisation.

L'assurance privée peut, cependant, conserver une certaine utilité pour les risques couverts par la sécurité sociale en jouant un rôle complémentaire, soit par apport aux personnes restants en dehors du régime général, soit en accordant des garanties supplémentaires.

- 2- L'évolution de l'assurance en Algérie :

Pendant une longue période, le secteur des assurances a fonctionné sur une base qui n'est pas le fruit de son processus historique.

Deux périodes ont marqué l'évolution de l'assurance en Algérie :

- La période coloniale ;
- La période post coloniale

- 2.1- La période coloniale :

Durant cette période, le système des assurances était pris en charge par les colons. En Algérie étaient les lois et les textes adaptés postérieurement à l'indépendance mais se seraient alors, imputer l'Algérie d'une partie de son histoire dans le domaine de l'assurance, car l'évolution, des assurances en France se confond avec celle de l'Algérie coloniale et se sont tous ces textes que le législateur a reconduit par la loi du 31 décembre 1962 jusqu'à nouvel ordre.¹

L'organisation communautaire en familiale de la société et de délégation de niveau de vie ont occulté la pénétration de l'assurance en Algérie. D'ailleurs cette pénétration s'est effectuée de fait, par le biais des textes dont voici les principaux :

- La loi du 13 juillet 1930 relative au contrat d'assurance : cette loi a réglementé l'ensemble des contrats d'assurance terrestres.
- Le décret du 14 juin 1938 unifiant le contrôle de l'état sur toutes les sociétés d'assurance de toute nature de capitalisation
- Le décret du 17 août 1941 concerne le cautionnement et les réserves exigibles des sociétés d'assurance et de capitalisation.
- L'ordonnance du 04 octobre 1945 qui enlève aux sociétés d'assurance la gestion des accidents de travail pour le confier à la sécurité sociale.
- Loi du 25 avril 1946 relative à la nationalisation de certaines sociétés et a créé :
 - la caisse centrale de réassurance ;
- Le conseil national de réassurance.

¹ Mémoire ; les assurances en Algérie, présenté par : Melle ASNOUN Souad. P : 2004 /2005

Chapitre III : les établissements d'assurance en Algérie

- La loi du 27 février 1958 rend obligatoire l'assurance de responsabilités civiles pour les propriétaires et les usagers de véhicules terrestres à moteur.

- **2.2- la période post coloniale :**

Avec la disparition des sociétés étrangères, les pouvoirs publics pouvaient adapter une politique d'organisation de ce secteur vital qui est l'assurance, une fin de lui faire jouer un rôle qui lui échoit, à savoir : la transition et la libération.

- **2.2.1- la transition :**

L'état algérien a étendu faire un acte de souveraineté en soumettant les quelques 300 compagnies d'assurance présentes sur le marché à la procédure d'agrément et, c'est ce même esprit qui a animé le pouvoir public à la mise en place de la cession de 10 % de la souscription au profit de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance (CAAR), qui a été créée à cet effet.

- **2.2.2- la nationalisation :**

Les marchés des assurances ont été soumis au monopole de l'Etat. En 1966, seules deux entreprises étatiques opèrent sur le marché : la CAAR dont les statuts ont été modifiés pour lui permettre de pratiquer les opérations d'assurance en complément à sa première vocation de réassurance et, la SAA qui a été nationalisée et qu'elle pouvait avoir recours aux agents généraux privés pour la distribution de leurs produits.

- **2.2.3- la spécialisation :**

Le monopole de l'état sur l'activité de l'assurance a été doublé d'un monopole d'activité à travers la spécialisation des entreprises d'assurance.

C'est ainsi que la CAAR a été spécialisée dans les risques industriels et de transport et les réassurances lui ont été retirées.

La caisse centrale de réassurance (CCR) spécialisée dans la réassurance avec obligation pour tous les cédantes nationales pour lui céder la totalité de leur portefeuilles réassurés, la SAA. Quand elle a été spécialisée dans les petits risques pendant toute cette période.

Le double monopole ainsi institué a été accompagné d'une interdiction de faire appel aux intermédiaires d'assurance, d'ailleurs les agents généraux qui existaient auparavant ont dû soit de convertir en agence directe pour l'une ou l'autre compagnie étatique existante ou changé de métier.

- **2.2.4- la déspecialisation :**

Tout en restant soumis au monopole de l'état, le marché a connu un air de concurrence à travers l'autonomie des entreprises publiques économiques en 1988 qui a permis, dans le secteur des assurances existantes ont modifié statut pour y inscrire l'exercice de toutes les opérations d'assurance. Cette situation a entraîné l'apparition de nouveaux moyens et des réseaux de distribution intégrés.

- **2.2.5- la libéralisation :**

Dans un environnement international plein de mutations, l'Algérie a apporté pour la mise en place des réformes économiques, ces dernières visent à passer d'une économie centralisée à une économie régulée par les mécanismes de marché.

L'instruction d'une économie de marché implique l'application d'un nouvel environnement concurrentiel concernant l'activité des assurances.

Chapitre III : les établissements d'assurance en Algérie

Le nouvel environnement est concrétisé avec promulgation de la loi 95-07 du 27 janvier 1995 qui met fin à une période de plus de deux décennies marquées par le monopole de la dominance de secteur publique.

Section 02 : définition, concept et différents types d'assurance :

Pour définir les éléments essentiels de l'assurance. Il convient auparavant de définir ce qu'est l'assurance.

1- Définition de l'assurance :

L'assurance est l'organisation rationnelle d'une mutualité de personnes soumises à l'éventualité de la réalisation d'un même risque qui, par leurs contributions financières, permettant l'indemnisation des dommages subis par ceux d'entre eux qui sont effectivement frappés par ce risque.

L'assurance est définie comme : « un contrat par lequel un groupe de personnes s'indemnisent mutuellement d'une partie éventuelle (sinistre) suite à la réalisation d'un risque , et ce moyennant le paiement par chacun des assurés d'une prime de cotisation , cependant cette définition n'est pas exacte , en effet elle a l'inconvénient d'introduire une confusion dans l'esprit de l'assuré qui va croire que l'assurance est un montant destiné à l'indemniser chaque fois qu'il subit une perte ou un dommage , ce qui n'est pas toujours le cas .

Plus juridiquement, selon la formulation proposée par le professeur HEMRAD, « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime* ou cotisation*) , 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 »²

Selon Ali HASSID, « une telle définition serait valable si elle était dénuée de confusion puisqu'elle tente d'expliquer non seulement ce qui est l'assurance, mais en plus elle tente de ressortir le mécanisme de l'opération d'assurance »³

2- Concepts clés de l'assurance :

2.1 La compagnie d'assurance :

C'est une entreprise dont l'activité consiste à compenser les conséquences de certains événements (accidents, incendies, vol, etc...) par le paiement d'une somme d'argent, on parle aussi de sociétés d'assurance. Leurs ressources couvrent les risques des événements faisant l'objet de l'assurance.

C'est une institution financière dont la fonction principale est de percevoir une cotisation et d'engager en contre partie à prendre en charge les dommages éventuels survenus à un agent

² HEMARD : « les grands principes de l'assurance » auteurs : F. GOUILLAULT. CELIASHBERG. M.LATRASSE -
Edition n : l'argus de l'assurance

³ HASSID Ali : « introduction à l'études des assurances » Ed ENAL Alger 1984 page 84.

Chapitre III : les établissement d'assurance en Algérie

économique, lors de la réalisation d'un risque, il s'opère ainsi des risques, une transformation des risques individuels en risque collectifs.

- **2.2 le contrat d'assurance :**

L'engagement est formalisé dans un contrat d'assurance, écrit de grande importance juridique, dont les termes sont codifiés. Il s'agit d'un accord passé entre, d'une part une entreprise d'assurance que nous qualifierons désormais (d'assureur), et d'autre part souscripteur (individu ou collectivité), fixant à l'avance, pour une période déterminée, les échanges financiers en fonction d'un ensemble bien défini d'éléments aléatoire.

- **2.3 l'assureur :**

Est un organisme autorisé à effectuer des opérations d'assurances. L'assureur s'engage, en cas de réalisation du risque pour lequel, l'assuré a souscrit une assurance, dans la limite de la garantie qui a été définie⁴

- **2.4 l'assuré :**

L'assuré est la personne (physique ou morale) soumise au risque (dans sa personne ou dans son patrimoine), qui fait l'objet du contrat, généralement l'assuré acquitte les primes stipulées et reçoit les prestations en cas de réalisation du risque

- **2.5 la prime :**

La prime représente une somme d'argent que verse l'assuré en contre partie de la garantie que lui accorde l'assureur pour couvrir un risque.

Dans les sociétés à caractère mutuel, cette prime s'appelle « cotisation », pour la simple que l'assuré est en même temps sociétaire il ne paye pas il cotise.⁵

- **2.6 le risque :**

Le risque constitue simplement un événement futur et incertain, qui ne dépend pas de volonté des parties en contrat, mais il dépend seulement du hasard, il s'agit donc d'un événement aléatoire, c'est pour quoi le législateur classe le contrat d'assurance dans la catégorie de contrat aléatoire. Cependant il ne faut pas penser que l'assureur accepte d'assurer n'importe

quel risque parce qu'il existe des risques inassurables, que les entreprises d'assurance ne garantissent jamais.⁶

- **2.7 le sinistre :**

C'est la réalisation totale ou partielle de l'événement, faisant l'objet de l'assurance

⁴ www.mataf.net

⁵ Mémoire : les assurances en Algérie, présenté par : M ; ASNOUN Souad, P :2004/2005

⁶ Ibid.p20

Chapitre III : les établissement d'assurance en Algérie

- 2.8 la réassurance :

C'est une opération « par laquelle l'assureur qu'on appelle « cédant » qui demeure seul responsable vis-à-vis de ses assurés pour les risques qu'il a accepté de couvrir se garantit à son tour auprès d'un tiers-qui est le réassureur ou « cessionnaire »⁷

- 3- Les différents types d'assurance :

Il existe 2 grandes types d'assurance ; les assurances dommages couvrent la répartition d'un préjudice qu'il soit c'est-à-dire qu'il part sur un bien appartenant à l'assuré (assurance de chose) ou indirect c'est-à-dire qu'il porte celui par un tiers du fais de l'assuré (assurance de responsabilité) les contrats d'assurances combinent souvent ces deux aspects comme le fait par exemple l'assurance automobile multirisque. Pour leur part les assurances de personnes garantissent les individus contre les événements qui touchent à leur existence et à leur santé :

Il s'agit principalement des assurances sur la vie ou encore de celles qui couvrent les risques liés à la maladie ou aux accident.

- 3.1- assurance de dommage :

Les assurances de dommage couvrent une grande variété de risques tels que : l'incendie, le vol, le dégât des eaux, le bris de glaces ou encore les dégradations consécutives aux intempéries.

L'indemnisation s'opère sur la base d'une déclaration de sinistre et prend en effet à partir d'un certain montant que l'on appelé la franchise.

Pour être indemnisé, la victime doit faire la demande et mener une action en responsabilité contre l'auteur de dommage, le plus souvent, c'est l'assureur qui assure la représentation de l'assuré puisque c'est lui qui en dernier lieu supporte le poids de l'indemnisation, ce mécanisme de présentation interdit tout transaction entre l'auteur et la victime du dommage sans l'accord de leurs assureurs respectifs

- 3.2. Assurance de personnes :

Les assurances de personnes se présentent comme des contrats prévoyant. Le versement d'un capital ou de rentes un bénéficiaire en cas de décès moyennant le paiement de prime par le souscripteur contrairement au risque couverts par les assurances de biens.

L'assurance-vie couvre droit pour les bénéficiaires au versement d'une somme forfaitaire ou d'un revenu régulier

Les assurances souscrites par des individus se distinguent des assurances de groupe, les assurances individuelles des repartissent en assurance en cas de décès et en assurance en cas de vie.

- 3.2.1 Assurance en cas de décès :

La suscription d'une assurance-vie entière permet au bénéficiaire de recevoir le paiement de la valeur nominale de la police de bons de décès de l'assuré pour s'assuré de pouvoir

⁷ Boualem TAFIANI les assurances en Algérie » page 143. Office des publications universitaire

Chapitre III : les établissement d'assurance en Algérie

effectivement bénéficiaire du montant de la police sans risque de perdre en cas de réalisation du contrat, l'assuré doit souscrire une police à valeur réelle.

- **3.2.2 Assurance en cas de vie :**

Lorsqu'une assurance de capital diffère et souscrite, souscripteur et bénéficiaire se confondent en une seule et même personne, si cette personne est toujours en vie à une date précisée dans le contrat, l'assureur lui verse un capital d'un montant déterminé.

- **3.2.3 Assurance mixte :**

Les prestations des polices d'assurance mixtes ordinaires soient payables à la mort de l'assuré ou à une date d'échéance déterminée, si ce dernier est vivant

Les versements des primes commencent généralement le jour de la signature du contrat de se détermine à son échéance. Le paiement peut toujours porter sur un nombre limité d'années ou s'effectuer en une seule fois de manière forfaitaire à celui d'autres assurances

Elles peuvent être utilisées à des fins diverses (pour financer les études, garantir un emprunt, capitaliser en vue de sa retraite)

- **3.2.4 Assurance-vie de groupe :**

Elle constitue un mécanisme d'assurance qui concerne à titre principal les relations de travail. Elles permettent d'assurer un nombre déterminé de personnes travaillant dans une entreprise ce, cette forme d'assurance est très répandue au Japon.

Le contrat conclu par le chef d'entreprise concerne chacun des salariés⁸

Section 03 : le contrôle budgétaire et la spécificité de l'activité d'assurance :

L'activité d'assurance comme toute autre activité économique, est étroitement influencée par divers composants de son environnement. L'impact de changement de l'une de ces composantes de l'environnement sur l'activité. En général n'est pas facile à mesurer.

Nous allons exposer dans ce qui suit les contraintes qui pèsent sur la mise en place du contrôle budgétaire dans une entreprise d'assurance.

- **1- les spécificités des assurances :**

Le secteur d'assurance comprend certaines spécificités qui le différencient des autres secteurs économiques.

- **1.1- spécificités propres aux produits et à la technique d'assurance :**

En plus des particularités de l'intangibilité du produit d'assurance, il y'en a d'autres particularités qui les spécifient des autres produits.

⁸ Mémoire : les assurances en Algérie, présenté par : M ; ASNOUN Souad, P :2004/2005

Chapitre III : les établissements d'assurance en Algérie

- **Première spécificité :**

Elle réside dans le fait qu'il n'existe pas de brevet pour les produits d'assurance. Donc l'innovation n'est pas protégée, cela veut dire qu'il est impossible de protéger le produit nouveau par un dépôt préalable de brevet. Par conséquent, les compagnies d'assurance concurrentes pourront utiliser, copier et commercialiser le même produit, cette absence de brevet rend difficile une différenciation durable entre les produits des différentes compagnies d'assurances.

Elle peut également conduire à la banalisation des projets d'assurance, de ce fait, le client risque de ne retenir, comme seul élément comparatif, que le prix.

Par contre, l'innovation ne nécessite pas des investissements importants en comparaison avec l'innovation dans le domaine industriel dont le coût peut être très élevé

- **Deuxième spécificité :**

Absence de consommation du produit et son non matérialisation comme le cas de la majorité des services. La compagnie d'assurance vend une promesse. La garantie qui n'est pas palpable qu'en cas de la réalisation du sinistre.

- **Tropisme spécificité :**

Elle réside dans la difficulté de prix de revient du produit ou d'évaluer la rentabilité dans le temps, du fait de l'inversion du cycle d'exploitation qui caractérise l'activité d'assurance.

- **Quatrième spécificité :**

Elle réside dans le "Grand savoir-faire" dont doivent disposer les compagnies d'assurances, car elles peuvent ainsi proposer des services complémentaires à leurs prestations, comme : les conseils, les assistances.

- **1.2 – spécificités liées à la relation entre la compagnie d'assurance et sa clientèle :**

- 1- La relation entre la compagnie d'assurance et sa clientèle est caractérisée par la durée. Généralement, les contrats d'assurances sont caractérisés par la durée. Cette relation est permanente : modification des contrats d'assurance, actualisation des contrats d'assurances, les paiements...
- 2- Le contrat entre la clientèle et la compagnie d'assurance se fait directement par l'intermédiaire du personnel. Le personnel des compagnies d'assurance est directement ou indirectement concerné par les clients, à l'inverse des entreprises du secteur industriel. Les employés sur une chaîne de montage n'ont pas de relations avec la clientèle.
- 3- D'une manière générale, la clientèle des compagnies d'assurances, lorsqu'il s'agit surtout, des particuliers, est caractérisée par un faible degré de culture juridique et financière. La clientèle acquise par la compagnie d'assurance peut s'avérer être une richesse, car la clientèle fidèle génère un chiffre d'affaires important, comme elle peut

Chapitre III : les établissements d'assurance en Algérie

s'avérer être une pesanteur, car la gestion d'un portefeuille important n'est pas sans difficultés.

- **1.3- spécificités liées à l'environnement à réglementaire et socioculturel de l'activité d'assurance.**

- 1 – la spécificité réside dans la pratique immorale par l'assurance :
La fraude à l'assurance.
 - Que soit au moment de la souscription, déclaration inexacte pour payer moins.
 - Que soit au moment de sinistre : déclaration inexacte pour percevoir plus.
- 2 – la deuxième spécificité réside dans la lecture de la modification des motivations des clients : prévoyance et épargne.

- **2- le contrôle budgétaire et la spécificité de l'activité d'assurance :**

1.2 – l'environnement de cycle de production :

L'assureur vend de la sécurité. Le coût de revient de ce produit est constitué de deux éléments :

- D'une part, les frais de gestion qui sont connus au moment de la vente,
- D'autre part les coûts de sinistre (y compris les frais sur sinistre) qui n'est pas connus au moment de la vente.

Donc, l'assureur ne connaît pas le coût de revient de son produit au moment de sa vente. C'est pour cette raison qu'on dit que le cycle de la production de l'assurance est inversé.

Pour fixer le prix de vente, l'assureur fait introduire le principe de mutualité (Compensation des risques) qui remplace la notion du coût de sinistre (la seule composante qui reste inconnue) par la notion des primes de risque de qui se détermine sur la base de la statistique.

Or, dans la pratique, la règle mutualité est rarement respectée pour diverses raisons, à savoir :

- Les tarifs sont fixés par l'Etat pour certaines branches ;
- Une concurrence déloyale basée essentiellement sur des réductions de tarifs ;
- L'hétérogénéité des risques fait fausser la règle de la mutualité.

Nous constatons donc, que la rentabilité des produits d'assurance n'est pas basée sur un calcul scientifique qui répond à la spécificité de l'assurance, mais plutôt sur les offres et les demandes, et donc la loi du marché.

2.2 – le contrôle de l'Etat sur l'activité d'assurance :

L'intervention de l'Etat est présente sur tous les secteurs de l'économie sous diverses formes. Ce qui caractérise le contrôle des compagnies d'assurance se justifie à plusieurs titres :

- Préserver l'intérêt des assurés, des souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation, il s'agit d'un contrôle de solvabilité qui s'effectue sur tous les plans juridique, économique, technique et financier.

Chapitre III : les établissement d'assurance en Algérie

- S'assurer de l'utilisation et de la distribution de l'épargne qui est canalisé par l'assureur.

2.3 – le réseau de distribution :

Plusieurs formes de distribution sont à la disposition des entreprise d'assurances pour commercialiser leurs produits, nous citons :

- Les salaires ;
- Les agents généraux d'assurances ;
- Les courtiers ;
- Les producteurs vie ;
- Les entes par correspondances ;
- Le port à porte.

Avant la nationalisation, des intermédiaires en 1975, les entreprises d'assurance disposant d'un réseau de distribution privé (agents généraux) qui s'est fait remplacer plus tard par les salaires. En 1995, le secteur de l'assurance a été libéralisé par l'ordonnance 95- 07 accompagné de la réintroduction de l'ancien système de distribution de l'assurance, c à dire : le système des intermédiaires privés (agents généraux courtiers) agréés par les compagnies d'assurances.

L'agent général est rémunéré par des commissions et ne supporte pas les charges des sinistres. Son souci principal est donc, la souscription de contrat quel que soit client de la branche pour avoir le maximum de chiffre d'affaire.

Alors que la campagne d'assurance à d'autres souci :

- L'équilibre entre les branches ;
- La sélection des risques.

Nous constatons que l'entreprise d'assurance n'est pas une main mise direct sur la production. Il est donc nécessaire, de songer à des mécanismes qui vont pallier ces divergences d'intérêt entre la compagnie et son réseau. Il ne devrait y avoir un champ de pression. Au contraire, été donner que l'avenir de l'autre, il y a lieu de noter les relations de partenariat entre les deux acteurs.

Conclusion :

Nous constatons à travers le chapitre précédent que le secteur des assurances renferme des spécificités qui peuvent passer sur les missions de contrôle de gestion plus que toutes entreprise.

Maintenant que nous avons terminé avec la partie théorique, nous procéderons à un essai d'étude d'un cas pratique qui nous donnera une idée sur la pratique du contrôle budgétaire au niveau d'une société algérienne d'assurance (SAA) : c'est l'objet de la deuxième partie de ce travail.

Conclusion générale

A terme de ce travail, nous tenons à rappeler que le contrôle budgétaire est un outil de mesure de performance et d'aide à la prise de décisions.

La mise en place d'un système du contrôle budgétaire dans une organisation quel que soit son domaine d'activité, nécessite une croyance des dirigeants quant à ses objectifs et ses résultats attendus.

Cependant, les performances d'un tel système ne se mesurent que dans le moyen et le long terme. En plus, ces performances ne peuvent être quantifiées d'une façon exacte. C'est pour cela que, certaines des entreprises ne perçoivent pas l'importance du système du contrôle budgétaire et par conséquent, du contrôle de gestion.

Les directions régionales des assurances ont pour mission principale, le suivi permanent de l'activité de l'ensemble de leurs agences, une activité qui s'articule sous différents aspects contrôle, l'assistance en cas de nécessité.

Nous avons vu que les entreprises d'assurances sont soumises au contrôle de leur tutelle. Elles ne pratiquent pas donc, pleinement le contrôle budgétaire. Pour élaborer la prévision de budget de fonctionnement il y a lieu de mesurer la variation budgétaire pour l'exercice précédent, en estimer les besoins à venir pour l'exercice (n+1) en tenant compte de l'évolution du chiffre d'affaires engendrant, peut-être une augmentation de l'effectif par conséquent une augmentation des salaires et une augmentation des charges telles que l'eau, le téléphone et en faisant une estimation sur l'augmentation des couts sur le marché.

Nous sommes arrivé à déduire aussi, à partir de ce travail, que les entreprises d'assurances, comme toutes autre entreprise dans d'autres domaines, ont besoin d'un grand suivi et une maîtrise parfaite de gestion spécifique à l'activité d'assurance suivant les objectifs assignés.

Résumé

Le contrôle de gestion est un système conçu pour s'assurer que les ressources qui sont obtenues sont utilisées avec efficacité et efficacie. De ce fait, la gestion budgétaire permet d'établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les prévisions afin de mettre en place des actions correctives si c'est nécessaire. Notre recherche est structurée en deux parties : la première concerne la théorie où nous avons traité les concepts de contrôle de gestion, le contrôle budgétaire dans un établissement d'assurance, le secteur des assurances en Algérie : la deuxième partie concerne l'étude de la mise en place de la gestion budgétaire d'une société d'assurance au niveau de la SAA de TIZI-

OUZOU. Durant notre stage, nous avons constaté l'importance de la mise en place de la fonction de la gestion budgétaire au sein des compagnies d'assurances, plus particulièrement au niveau de la SAA de TIZI-OUZAOU.

Mots clés : contrôle de gestion, gestion budgétaire, budget...etc

Abstract

Management control is a system designed to ensure that the resources that are obtained are used efficiently and effectively. As a result, budget management makes it possible to establish budgets and periodically compare achievements with forecasts in order to implement corrective actions if necessary. Our research is structured in two parts: the first concerns the theory where we treated the concepts of management control, budgetary control in an insurance establishment, the insurance sector in Algeria: the second part relates to the study of the implementation of budgetary management of an insurance company at the level of the SAA of TIZI-OUZOU. During our internship, we noted the importance of setting up the budget management function within insurance companies, more particularly at the SAA of TIZI-OUZAOU.

Keywords: management control, budget management, budget... etc