

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences financières et
comptabilité**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

Thème

***Contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise,
recherche d'une voie d'excellence : Cas de la SAA***

Réalisé par :

ABDOURHAMANE Younoussa

THIAM Mamadou Bigué

Encadré par :

M^{me} RACHEDI Akila

Co-Encadré par :

M^r MADOUCHE Yacine

Devant le jury composé de :

Président : Mr GHEDDACHE Lyes, M.C.A-UMMTO

Examineur : Mr ARHAB Samir, M.A.A-UMMTO

Rapporteur : Mr MADOUCHE Yacine, M.C.B-UMMTO

**7^{ème} Promotion
Année universitaire 2020-2021**

Remerciements

En préambule de ce mémoire, nous remercions DIEU, le tout puissant, l'omnipotent, le miséricordieux de nous avoir accordé la santé, le courage et la volonté de bien mener ce travail.

La rédaction de ce mémoire constitue pour nous une réalisation importante sur le plan académique. Ce document a vu le jour grâce au soutien de notre encadrante, Mme RACHIDI Akila, qui a cru en nos idées et qui nous a accompagné pour réaliser ce projet, on la remercie infiniment. Nous tenons à remercier, également, notre co-encadrant Mr MADOUCHE Yacine qui s'est toujours montré disponible et accueillant depuis le premier contact.

Nos remerciements au corps professoral et administratif de la Faculté des Sciences Économique, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes travaillant au sein de la Direction Générale de la SAA pour leur accueil. Plus particulièrement la directrice du contrôle de gestion de la Direction Générale de la SAA Mme BENAÏSSI Hanane, Mr BENTALEB Mohamed sous-directeur Contrôle de Gestion, Mr MALLEK Said directeur de l'Audit pour leur l'encadrement, pour leur disponibilité, et les efforts fournis dans la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents feu ARIO Abdourhamane, et HAROUNA Haoua qui n'ont ménagé aucun effort pour la réussite de ma vie scolaire et universitaire à travers leurs bénédictions et leurs soutiens moraux et financiers.

*Toutes mes dédicaces pour ma famille qui m'ont soutenu tout au long de mon cursus.
Que DIEU leur prête une longue vie,*

Pour mes frères, sœurs, cousins, cousines, oncles et tantes pour leurs encouragements. Que DIEU leur offre plein de réussite.

ABDOURHAMANE Younoussa

Dédicaces

Je dédie ce travail à la mémoire de mon très cher tonton feu Ibrahima THIAM et de ma très chère grande sœur feu Absatou THIAM, que leurs âmes reposent en paix.

Toutes mes dédicaces pour mes chers parents THIAM Mamadou Gueye, DIOUM Bigué qui m'ont soutenu tout au long de mon cursus à travers leurs bénédictions, leurs soutiens moraux et financiers. Que DIEU leur prête une longue vie.

Pour mes frères, sœurs, cousins, cousines, oncles et tantes pour leurs encouragements. Que DIEU leur offre plein de réussite.

THIAM Mamadou Bigué

Liste des abréviations

ABC	Activity Based Costing
AG	Assemblée Générale
BSC	Balanced Scorecard
CA	Conseil d'Administration
CG	Contrôle de Gestion
CI	Contrôle Interne
DA	Dinars Algériens
DAF	Direction Administrative et Financière
DCG	Direction du Contrôle de Gestion
DFC	Direction Finance et Comptabilité
DG	Direction Générale
DO/RO	Directeur ou Responsables Opérationnel
DR	Direction Régionale
EPE	Entreprise Publique Economique
EVA	Economie Value Added
GE	Gouvernance d'Entreprise
KPI	Key Performance Indicator
OPA	Offre Publique d'Achat
PDG	Président Directeur Général
PGP	Plan de Gestion Prévisionnel
PMT	Plan Moyen Terme
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAA	Société Algérienne d'Assurance
SAP	Provision pour Sinistre à Payer
SG	Système de Gouvernance
SI	Système d'Information
SPA	Société Par Action
TA	Théorie d'Agence
TB	Tableau de Bord
TPE	Terminal de Paiement Electronique

Liste des figures

Figure 1 : Démarche de construction du tableau de bord.	18
Figure 2 : Situation du Marché Algérien des assurances de dommages	65
Figure 3 : Répartition du chiffre d'affaires des assurances dommages :	66
Figure 4 : Structure du marché national des Assurances Dommages	67
Figure 5 : Evolution des parts de marché de la S.A.A par branche 2016-2020	70
Figure 6: Schéma Organisationnel de la Macro structure SAA (direction Nationale)	77

Liste des tableaux

Tableau 1: Typologie des mécanismes de gouvernance	33
Tableau 2: Comparaison internationale de l'actionnariat des sociétés cotées (chiffres 1999).....	40
Tableau 3 : La situation du marché Algérien des assurances	64
Tableau 4 : Parts de Marché par compagnie en millions DA.....	68
Tableau 5 : Parts de marché par grande branche	69
Tableau 6: Effectif de la SAA	75
Tableau 7: Les Membres du CA de la SAA	104
Tableau 8 : Compte rendu de conseil d'administration (2020)	105

Sommaire

<u>Introduction Générale</u>	01
<u>Chapitre 1 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de la gouvernance d'entreprise.</u>	5
<u>Introduction</u>	6
<u>Section 1 : Revue de littérature contrôle de gestion</u>	6
<u>Section 2 : Revue de littérature gouvernance d'entreprise</u>	24
<u>Section 3 : Lien contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise</u>	45
<u>Conclusion</u>	60
<u>Chapitre 2 : Cadre méthodologique</u>	58
<u>Introduction</u>	59
<u>Section 1 : Le secteur des Assurances en Algérie et la présentation de la SAA</u>	59
<u>Section 2 : Méthode de recherche</u>	80
<u>Section 3 : le contenu de la recherche</u>	87
<u>Conclusion</u>	90
<u>Chapitre 3 : Présentation, analyse et discussion des résultats</u>	91
<u>Introduction</u>	92
<u>Section 1: Le contrôle de gestion au sein de la SAA</u>	92
<u>Section 2: La gouvernance d'entreprise au sein de la SAA</u>	103
<u>Section 3 : relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise au sein de la SAA</u>	109
<u>Conclusion</u>	119
<u>Conclusion générale</u>	120

Introduction Générale

La nécessité de faire un mémoire sur la relation contrôle de Gestion et gouvernance, tient du fait de l'actualité de cette relation dans la gestion des entreprises compte tenu de l'environnement concurrentiel, incertain, et complexe au quel fait face les entreprises.

Ce changement qui dépend de plusieurs critères, qu'ils soient spontanés ou intentionnels impose à l'entreprise une adaptation continue aux nouvelles données économique et autres réalités conditionnant la vie de la firme.

La nécessité d'assurer la pérennité des entreprises dans un tel environnement leur exige une flexibilité en réagissant rapidement par rapport ces concurrents.

Force est de constater que les recherches portant sur le contrôle de gestion et la gouvernance sont quasiment toujours pensées séparément.

La place du contrôle de gestion dans les mécanismes de gouvernance est encore peu étudiée, or, de nos jours le contrôle de gestion occupe une place prépondérante dans la gouvernance d'entreprise.

La dernière décennie a été marquée par une série de scandales financiers qui ont débuté avec Enron en 2001 puis la disparition du cabinet d'audit Arthur Andersen en 2002, et qui se sont poursuivis et accentués en 2008 avec la faillite de la banque Lehman Brothers, l'affaire Madoff et affaire du courtier de la société générale qui a causé une perte de 5 milliards d'euros pour cette banque. Ces exemples non exhaustifs ont témoigné du possible non efficacité des systèmes de gouvernance en place, première responsables du contrôle de gestion de l'entreprise. Dès lors, plusieurs efforts ont été faits en la matière au sein des pays développés qu'aux pays en développement pour mettre en place des systèmes de gouvernance adaptés aux besoins des environnements concurrentiels de ces entreprises.

Face à la concurrence mondiale et le maintien des conditions d'efficacité, les entreprises ont intérêt de revoir leur démarche de gouvernance d'entreprise, et prendre en considération les relations entre gouvernance et contrôle de gestion et développer des compétences adaptées variables suivies. Aujourd'hui, face à la concurrence les entreprises ne peuvent plus continuer à travailler avec des méthodes traditionnelles et anciennes, elles devraient mettre en place des outils de contrôle de gestion pour une bonne gouvernance d'entreprise. Le contrôle de gestion prend toute son importance en tant qu'outil de la bonne gouvernance, car il constitue une pièce centrale du contrôle interne qui

permet de suivre de près la compétitivité et la productivité des outils de production et de maîtrise des coûts.

Le rôle que joue le contrôle de gestion dans la gouvernance est relativement peu questionné car leur lien est souvent perçu comme une articulation lisse et non problématique.

Le contrôle de gestion a pris de l'ampleur dans la vie des entreprises petites et grandes depuis le premier choc pétrolier et les crises qui se sont succédé depuis (1979, 1993, 2001, 2008) qui ont rendu rare les ressources financières. En particulier il joue un rôle pour l'ensemble des parties prenantes. Après plusieurs années après son introduction, le contrôle de gestion reste incompris par les managers et les dirigeants d'entreprise.

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

Depuis 2002 les frontières du contrôle de gestion se sont déplacées vers la gouvernance d'entreprise, c'est-à-dire vers la satisfaction des actionnaires (shareholders) et des parties prenantes de l'organisation (stake-holders).

La Gouvernance d'entreprise est devenue un thème incontournable en matière de gestion, aux cours des dernières années a connu un développement impressionnant. Elle est devenu un moyen de protection, de prévention des intérêts des actionnaires et un moyen impliquant d'avantages les autres parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise s'est développée à partir des 1990 pour contrer l'exercice solidaire du pouvoir par les dirigeants, elle introduit une plus grande démocratie dans l'entreprise. Son objectif est d'améliorer la performance et la rentabilité des opérations conclues par la société en prenant des décisions concertée et transparente et surtout contrôlé par différents organes de la société.

Selon CHARREFAUX la gouvernance d'entreprise se définit comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels ou institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoir et d'influencé les décisions des dirigeants, managériaux ou politiques, autrement dit qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Le contrôle de gestion qui est un ensemble cohérent de procédure visant à aider l'entreprise à réaliser sa stratégie et à maîtriser avec efficacité ses ressources. Au fil du temps, le contrôle de gestion est devenu aussi un instrument important de la gouvernance d'entreprise et des Informations transmises aux différentes parties prenantes de l'entreprise.

Problématique

La mise en place des bonnes pratiques de gouvernance joue un rôle efficace et efficient dans la croissance et le développement de l'entreprise d'où une réelle relation entre la gouvernance d'entreprise et le contrôle de gestion, delà on pose la question suivante : **la relation contrôle de gestion et gouvernance peut-elle être profitable pour une entreprise ?**

De notre problématique, découlent les questions de recherche suivantes

- Quelles sont les notions générales du contrôle de Gestion et de la gouvernance d'entreprise ?
- Quel est l'impact de la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise au sur l'entreprise ?
- Quel est l'impact de la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise sur la performance globale de l'entreprise ?

Hypothèses,

H1 : La relation le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise contribue à la création de valeur pour les parties prenantes.

H2 : La relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise est une source de meilleure gouvernance.

Objectifs de recherche

L'objectif principal de notre recherche consiste en la démonstration du lien entre le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise.

Notre objet de recherche mobilise et articule deux concepts clés : Le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise, que nous allons chercher à clarifier et pour lesquels nous nous sommes efforcés de définir et de donner les principes de base, qui nous conduiront à comprendre le lien entre les deux concepts ainsi que la contribution de cette relation aux mécanismes de gouvernance.

Choix du thème

Nous avons choisi ce thème intitulé « Contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise : recherche d'une voie d'excellence » car il est au cœur de la gestion des entreprises, c'est pourquoi nous l'avons choisi afin d'approfondir notre réflexion sur ce sujet.

La principale raison qui a motivé le choix de notre thème est le rôle crucial que joue le contrôle de gestion et l'application des bonnes pratiques de gouvernance au sein des organisations, pour assurer leurs pérennités et leurs croissances ce qui influence directement l'économie du pays.

En second lieu cette thématique s'inscrit dans l'objet de notre formation, l'Audit et le contrôle de gestion qui s'intéresse essentiellement au fonctionnement et à la gestion des entreprises.

Méthode de recherche

Afin de répondre aux questions ci-dessus, nous allons suivre une méthodologie de recherche type descriptif analytique composé de :

-Recherche documentaire de type ouvrages, articles, thèse de doctorat nous permettent de cerner les aspects théoriques du contrôle de gestion et de la gouvernance.

-Et en second lieu une recherche empirique (analyse quantitative) basée sur le traitement des données recueillies auprès de l'entreprise.

Structuration du travail

Ainsi notre méthodologie de recherche nous a permis de structurer ce présent travail en trois (3) chapitres :

- Le premier chapitre a trait au cadre théorique du contrôle de gestion (définitions, objectifs, outils etc.) et le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise (définitions, mécanismes, missions etc.) ainsi que la relation entre le contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise dans lequel est énumérés les de
- Le deuxième chapitre est axé sur le cadre méthodologique de la recherche en expliquant le terrain de la recherche, la méthode de recherche et le contenu de la recherche.
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats, Analyse et discussions des résultats tout en déduisant la contribution du CG aux mécanismes de gouvernance et l'impact de la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise sur la performance globale de l'entreprise.

Chapitre 1 : *Cadre théorique du contrôle de gestion et de la gouvernance d'entreprise.*

Introduction

La notion du contrôle de gestion est en pleine évolution selon certains auteurs, et en crise selon d'autres, dans un monde en voie de globalisation et également dans une économie de plus en plus financiarisée.

La fonction du contrôle de gestion vise à influencer les comportements des managers de mettre en place la stratégie de l'organisation.

Les dirigeants de toute entreprise grande, moyenne, petite devrait être favorable aux recommandations qui portent sur sa gouvernance et les appliquée de façon constructive, car elles visent à rompre leur solitude et leur permettre de prendre du recul pour mieux décider.

Depuis la fin 1980, les mauvaises performances et les faillites de certaines grandes entreprises fait de la gouvernance une actualité précisément chez les gestionnaires, les investisseurs, les organismes de réglementation ainsi que des chercheurs.

Compte tenu de l'importance de la gouvernance d'entreprise dans la prise de décisions, il est capital de s'interrogé sur sa relation avec le contrôle de gestion qui est également important au sein d'une organisations ainsi que l'impact de cette relation sur la performance globale de l'entreprise.

Afin de déduire cette relation nous allons expliquer dans un premier temps le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise et du contrôle de gestion.

Section 1 : Revue de littérature contrôle de gestion

Plusieurs décennies après son apparition dans les organisations, le contrôle de gestion semble souvent incompris par ceux mêmes qui l'utilisent pour s'en servir, c'est-à-dire les dirigeants et managers d'entreprise. Il peut être regardé avec suspicion par du personnel de l'entreprises et par les encadreurs. De ce fait, il enseigne le manager dans sa fonction, auxquels il fournit des repères pour évaluer leurs tâches et qu'il participe à socialiser.

Il les rend aptes à s'intégrer à une organisation pour y coopérer. Dans sa mission il ne cherche pas à développer le conformisme mais plutôt la cohérence dans la coopération. Pour se faire il s'appuie sur une architecture organisationnelle qui y pousse.

1.1. Historique et définitions du contrôle de gestion

Afin de mieux cerner la notion du contrôle de gestion il est nécessaire de mettre l'accent sur son historique et sa définition qui ont été objet d'étude de plusieurs auteurs.

1.1.1. Historique du contrôle de gestion

Il est impossible de donner précisément la date de l'apparition du contrôle de gestion et des techniques sur lesquelles il est adossé. C'est avec les évolutions économiques, sociales et technologiques se sont produites, les organisations se sont transformées et ont acquis de l'expérience. Les managers ont eu besoin de nouveaux outils, ce fut la naissance du contrôle de gestion. Donnons simplement quelques repères¹ :

- ✓ Depuis l'antiquité, l'estimation des coûts pour appuyer les décisions et limiter le risque d'erreurs semblait difficile dans le domaine agricole puis dès le XV^e siècle, dans le domaine industriel.
- ✓ C'est avant la révolution industrielle, on constate que les entreprises devant prendre des décisions avaient ressenti le besoin d'asseoir ces dernières sur des informations chiffrées concernant leurs coûts. Dès cette période, les dirigeants avaient mis en œuvre un système de calcul des coûts pour contrôler la performance de chaque établissement, la répartition des frais.
- ✓ A partir de la révolution industrielle et tout au long du XIX^e siècle, la comptabilité des coûts s'est développée. La publication de manuels de comptabilité industrielle s'accélère après 1860. Après la maîtrise de calcul des coûts, on pense à développer l'analyse des différentes charges, la notion de seuil de rentabilité, l'évaluation des sorties de stocks, puis un développement du calcul et de l'enregistrement des amortissements.
- ✓ Au début du XX^e siècle, Taylor introduit la notion de norme d'où l'idée de la mesure des écarts et de la gestion par les exceptions. La surveillance à distance par des chiffres, se substitue partiellement à la surveillance directe par les chefs.
- ✓ 1915 fut l'année de la proposition de traitement des charges de structures par Gantt qui deviendra l'imputation rationnelle des charges fixes. Le travail de Gantt sera en 1928 par Rimailho (le père du Plan comptable français).
- ✓ Dans les années vingt, les grandes entreprises américaines vont apporter des innovations décisives. En 1920, General Motors adopte une structure par division. L'année suivante, Du Pont adopte également structure par divisions débouchant sur des centres de profit. Cela fournit une réponse satisfaisante. Dans les années qui suivent, General Motors va successivement mensualiser les budgets commerciaux, introduire les budgets flexibles,

¹Cuyaubère T ; Muller J ; « Contrôle de gestion », Groupe revue fiduciaire, 6^{ème} édition, Paris, 2002, p. 20.

accélérer la remontée des informations et améliorer ses procédures de prévisions. Dès les années trente, les entreprises vont adopter ces innovations.

- ✓ En 1965, R.N Anthony formalise les liens entre contrôle et stratégie.
- ✓ La période contemporaine, marquée par l'incertitude croissante de l'environnement et une complexité des processus de gestion, est une ère de reconstruction. Les problèmes de pertinence des systèmes d'information traditionnels sont aux centres des débats théoriques et des reconstructions pratiques actuelles².

1.1.2. Définitions du contrôle de gestion

Avant de définir le contrôle de gestion, d'abord nous mettrons l'accent sur les mots "**Contrôle**" et "**Gestion**" pour faciliter la compréhension.

- **Définition de contrôle**

Contrôle « il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. Il faut entendre ici par « contrôle » non pas le sens de vérification que la langue française lui accorde souvent, mais plutôt l'acceptation anglaise du terme control, nettement plus positive: on parle alors d'accompagnement, de maîtrise et de pilotage³»

- **Définition de gestion**

Pour expliquer le sens de la gestion, nous nous baserons sur cette définition :

Gestion : « est un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant⁴»

- ✓ **Le contrôle de gestion**

- ✓ **Définition de H. BOUQUIN**

«Le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »⁵.

Selon **H. BOUQUIN**, le contrôle de gestion n'est pas une action isolée, mais qu'il s'agit d'un processus et que la définition de la stratégie repose sur l'ensemble des dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne est cohérente avec la stratégie.

² Cuyaubère T ; Muller J; Op. cit., p. 21.

³ Malo J; Mathe J; et al ; « L'essentiel du contrôle de gestion », Organisation, Paris, 2000, p.77.

⁴ Dumas G; Larue D; « *Contrôle de gestion* », Litec, Paris, 2005, p.21

⁵ Auge B; Naro G; « Mini manuel du contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2011, p. 07.

✓ Définition d'Anthony

En 1965, Anthony définit « le contrôle de gestion comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources s'obtiennent et s'utilisent avec efficacité et efficience, enfin d'atteindre les objectifs de l'organisation ». En 1980, il modifiera cette définition en indiquant la relation entre la stratégie et le contrôle de gestion. « Le contrôle de gestion devient un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation, de façon à mettre en œuvre les stratégies de cette organisation »⁶.

Cette approche montre la certitude que le contrôle de gestion est aussi un système de régulation des comportements et qu'il s'exerce dans le cadre d'un système finalisé. L'autorité qui met en place à une stratégie et des objectifs qu'elle peut communiquer.

✓ Définition du plan comptable général français (1999)

Plan Comptable Général Français (1999), définit le contrôle de gestion : « comme un ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants, aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec les données passées ou prévues peut le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ».

1.2. Objectifs

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle pour toutes les entreprises et les organisations car il les permettant de s'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficience, dans le sens de la stratégie voulue⁷ et que les résultats sont conformes aux objectifs de l'organisation.

Autrement dit le contrôle de gestion doit aller plus loin, en s'assurant que les actions ont été menées de façon économique, efficiente et efficace.

Le contrôle de gestion ne se limite pas à un processus de vérification à posteriori. Le mot contrôle doit, au contraire, être interprété dans son acception anglo-saxonne, c'est-à-dire au sens de maîtrise pour s'adapter à l'imprévu⁸.

Le contrôle de gestion à plusieurs objectifs :

⁶ De ronge Y; RONGE; Cerrada K ; «Contrôle de gestion» PEARSON Education France, Paris, 2005, p.V.

⁷ Cappelletti L et al ; «Toutes la Fonction Contrôle de gestion », Edition : Dunod, Paris, 2014, p. 06.

⁸ Cuyaubere T ; Muller J ; op. cit.,p. 15.

1.2.1. Contribuer à la définition de la stratégie et le suivie de sa mise en œuvre

Le contrôle de gestion s'efforce afin que les objectifs de l'organisation et les objectifs des divers opérateurs se rapproche à travers la mise en œuvre de la stratégie suite aux choix stratégiques et aux objectifs à long terme de l'entreprise.

Le contrôle de gestion traduit des buts stratégique de l'entreprise en objectifs stratégique et opérationnels quantifiables mesurables à travers des indicateurs de performance de l'entreprise ainsi que de décliner ces objectifs à tous les niveaux décisionnels. Dans la mise en œuvre de la stratégie le contrôle de gestion vise :

-L'efficacité

Elle se définit par rapport à un objectif donné, elle indique à quel point l'objectif est atteint et elle complètement indépendante du coût.

-L'efficience

Qui représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. Elle peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio.

-L'économie

Est dite économique toutes acquisitions de ressource qui correspond aux critères suivants : moindre coût, quantité et qualité conforme à la norme établie, moment et lieu opportuns.

Il est un des éléments du contrôle organisationnel permettant aux dirigeants de la hiérarchie d'être assurés de la cohérence entre les actions quotidiennes et les stratégies définis dans le long terme.

Le contrôle de gestion lors de la planification et la mise en œuvre de la stratégie permet de bien comprendre les articulations entre les objectifs généraux et les objectifs opérationnels, entre les plans et les programmes, et entre les objectifs et les résultats.

1.2.2. Mesure la performance

Le contrôle de gestion apporte son expertise dans la mesure des performances par des indicateurs chiffrés et des outils de pilotage.

Le contrôle de gestion est également un moyen permettant l'allocation des ressources optimales aux axes stratégique du moment. Il doit optimiser qualité, cout, délai à travers les indicateurs de performance et les outils de contrôle de gestion.

Aujourd'hui, les décideurs ne demandent pas seulement au contrôle de gestion de calculer et de mesurer les résultats à posteriori mais de suivre en permanence la performance de l'ensemble des

activités pour aider en temps réel les prises de décisions tout au long du processus stratégique et opérationnel. Le contrôle de gestion est alors un instrument clé de la formation et la mise en œuvre de la stratégie. Le CG est censé rendre compte de l'efficacité de l'organisation de manière globale, mais aussi de l'efficacité de chacune des étapes du flux de transformation des moyens en résultats⁹.

1.2.3. Favoriser l'exercice des responsabilités

Le contrôle de gestion aide à la décomposition de l'entreprise en centre de responsabilités d'où la nécessité de la délégation de la responsabilité et favorise son exercice en toute autonomie de décision, en mettant en place toute un ensemble d'outils.

L'objectivité des tâches du contrôle de gestion permet une délimitation claire des responsabilités dont la délégation pourra engendrer des coûts d'agence.

1.2.4. Orienter les comportements

Il s'efforce afin de garantir la cohésion organisationnelle et la coordination entre unités de l'entreprise orientant les comportements vers l'accomplissement des buts organisationnelles.

Le contrôle de gestion consiste à identifier les comportements opportunistes déviants de l'objectif prioritaire d'optimisation de la valeur pour les actionnaires.

Les ressources humaines sont déterminants pour la performance globale de l'organisation elles sont au cœur du processus de création de valeur à travers leur participation effective aux tâches et activités de l'entreprise¹⁰.

1.2.5. Piloter l'activité et prendre des actions correctrices

Dès qu'il existe une « distance » entre la direction et le personnel, entre stratégie et action, le contrôle organisationnel doit donc faire une part au management par les chiffres, c'est-à-dire au contrôle de gestion afin vérifier, surveiller et maîtriser¹¹.

La surveillance portera surtout sur les actions prévues à priori dans un document « budgétaire », Le contrôle de gestion suivra leur réalisation période et pointera tous les écarts par rapport aux prévisions. Le contrôle proprement dit portera sur les résultats des actions.

A travers le pilotage l'efficacité n'est pas toujours obtenue par la poursuite des résultats financiers ; aussi pour atteindre la performance, un nouveau contrôle de gestion tente de mettre au point des

⁹ Bescos P-L et al ; « contrôle de gestion et management », 4^{ème} Edition, Edition Montchrestien, Paris, p. 58.

¹⁰ Jougleux M et Frederic-Livian Y ; « Management et contrôle de gestion », 4^{ème} Edition, édition Foucher, 2010, Paris, p. 257.

¹¹ Malo J et Mathe J ; « L'Essentiel du Contrôle de gestion », 2^{ème} Edition, Edition D'organisation, 2002, Paris, p. 13.

outils insistant plus sur le contrôle que sur l'atteinte des résultats financiers, autrement dit, l'aspect proactif (à priori) du contrôle est développé aux dépens de son aspect réactif

1.2.6. Facilités l'action des opérationnels

L'objectif est de fournir un système d'information au opérationnel adapté à leurs besoins et bénéficiant d'un rapport cout-efficacité souhaitable.

Ces informations doivent être orienté vers la gestion opérationnelle. Ainsi le contrôle de gestion reste un outil de synthèse et de pilotages car il permet en amont la collecte des données de base, en aval leur interprétation et leur diffusion.

1.2.7. Prise en compte des risques

Les incertitudes, les retournements de tendances, la rapidité des mutations et accélérations des rythmes de fonctionnement, sont générateurs de risques nouveaux, plus dévastateurs pour l'entreprise.

Il convient d'organiser le contrôle pour maîtriser ces risques, les identifier, les réduire ou les éliminer.

1.2.8. Aider à la prise de décision

Le contrôle de gestion avec son expertise dans la modélisation de problèmes complexe contribue à la compréhension des phénomènes et à l'identification de variable d'action d'où une aide importante à la prise de décision. Le contrôle de gestion est un outil d'aide à la prise de décision. Il serait tentant de dire qu'il doit conduire à prendre des bonnes décisions¹².

1.3. Les Outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion accompagne l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs à travers des outils.

Les outils du contrôle sont multiples ils sont d'une importance capitale dans la mesure de la performance de l'entreprise et dans la détection des écarts significatifs. Parmi ces outils nous allons essayer de mettre la lumière sur les plus pertinents et les plus utilisés :

- La comptabilité générale ;
- La comptabilité analytique ;
- La méthode ABC ;
- Le tableau de bord ;

¹² Bouqin H ;op. cit. ,p. 30.

- La gestion budgétaire ;
- Le Reporting de gestion.

1.3.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale représente une obligation légale et constitue la première source de donnée pour la gestion de l'entreprise.

Elle permet d'avoir une vue globale sur l'ensemble des flux en provenance ou à destination de l'entreprise et de les traduire sur le plan financier.

1.3.1.1. Définition et objectifs

La comptabilité générale est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine à la date de clôture¹³.

La comptabilité générale permet :

- D'analyse le patrimoine de l'entreprise à travers l'actif et son passif, et mesure les performances de l'entreprise en analysant ses résultats ;
- D'informer les associés, les actionnaires etc. ;
- S'assure de l'équilibre financier grâce à l'utilisation de ratios comme le taux de marge ou le taux de la valeur ajoutée ;
- Compare les performances de l'entreprises à celles des concurrents du même domaine ;
- Elle constitue le socle de la comptabilité analytique.

1.3.1.2 Fonctions et rôles

Les fonctions et rôles de la comptabilité générale sont multiples d'où la nécessité de mettre la lumière sur les plus pertinentes à savoir :

- **Un moyen de preuve**, la comptabilité régulièrement tenue peut-être admise et utilisé comme moyen de preuve ;
- **La comptabilité, instrument de contrôle** : Comme tenu de la séparation entre les bailleurs de fonds et les gestionnaires de l'entreprise, la comptabilité est utilisé comme un instrument de contrôle efficace.

Par l'obligation qui leur est faite, les dirigeants doivent en effet présenter les documents de synthèses (bilan, compte de résultat et annexes) aux propriétaires de l'entreprise qu'ils gèrent.

¹³ Disle C et Maeso R ; « Introduction à la Comptabilité », Edition Dunod, 2018 /2019, Paris, p. 1.

- **La comptabilité outil d'aide à la prise de décision**, la comptabilité fournit des informations en interne ainsi qu'en direction des utilisateurs externes (banque, investisseurs, clients etc....).

1.3.2. La comptabilité analytique

Les chefs d'entreprise se sont vite rendu compte que la comptabilité générale avait des apports limités dans les prises de décision.

La comptabilité analytique n'est pas une obligation légale, mais c'est un outil fortement conseillé dans la gestion de la société. Elle permet une présentation détaillée de toutes les activités de l'entreprise en identifiant l'ensemble des coûts supporté par chaque département. Cette activité permet également la gestion de certains éléments du bilan comptable comme les stocks.

Son rôle est de pouvoir maîtriser les couts et la rentabilité de l'entreprise.

1.3.2.1. Définition

La comptabilité analytique est un système d'information comptable qui vise à aider les managers (dirigeant) des organisations afin de prendre des décisions de gestion. Elle s'intéresse donc essentiellement à l'analyse des charges et des produits.

1.3.2.2. Objectifs

Différents objectifs peuvent être assignés à la comptabilité analytique selon les entreprises. Entre autre nous avons les objectifs suivants :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- Déterminés les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprises ;
- Etablir les prévisions des charges et des produits courants ;
- Contrôlé la réalisation des prévisions et expliqué les écarts éventuels.
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (bien et service) pour les comparer aux prix de vente correspondants ;
- Réaliser, calculer, analyser, les coûts nécessaires à la mesure et au contrôle des résultats.

1.3.2.3. Les Méthodes de calcul des coûts utilisés par la comptabilité analytique

La comptabilité analytique utilise un certain nombre de méthodes de calcul des coûts qui sont les suivantes :

a. La méthode des coûts complets

Cette méthode repose sur la différence entre les charges directes et les charges indirectes. Elle consiste à répartir les charges indirectes dans des centres de répartition selon des clés de répartition. Ces critères d'allocation sont des indicateurs clés de performances.

b. La méthode des coûts partiels

Cette méthode utilise une distinction entre charges variables et charges invariables. Elle permet l'analyse de la contribution de chaque produit couvrir les coûts fixes et à former le résultat.

c. La méthode du direct costing

Cette méthode retient en premier lieu les charges variables. Il s'agit là de déterminer les coûts fixes et de les retenir de la marge sur coût variable produit afin d'aboutir à un résultat.

Le direct costing permet :

- ✓ D'affecter tous les coûts propres aux différents produits afin d'obtenir leurs coûts directs et regroupe les charges fixées indirects en une masse indifférenciée.
- ✓ Il détermine la contribution de chaque produit ou activité à la couverture des coûts fixe à travers une série de marge.
- ✓ Il consiste également à élaborer des budgets flexibles suivant l'activité, définir des politiques de prix, évaluer les risques, calculer le seuil de rentabilité.

d. La méthode du Target costing

Cette méthode a pour objectifs de maximiser la satisfaction des clients tout en minimisant les coûts pour l'entreprise. Elle nécessite de faire une liste des produits, d'en mesurer les coûts, et ne garder que les fonctions essentielles aux utilisateurs et enfin de déterminer les coûts minimums pour l'ensemble des fonctions.

L'objet du target costing est d'identifier le coût de production d'un produit proposé de telle sorte que, lorsque le produit sera vendu, il fournira la marge de profit désirée. C'est une technique de calcul de coût.

1.3.3. La Méthodes ABC

Cette méthode fournit des informations pertinentes relatives aux activités et éclaire les managers sur les décisions à prendre.

1.3.3.1 Définition et caractéristique de la méthode

L'ABC (Activity Based Costing) est une méthode de coûts complets permettant de traiter les charges indirectes suivant une logique de consommation et non plus de répartition. Les objets de coûts

(produit, service, canal de distribution, client...) consomment des activités (ensembles des tâches), lesquelles consomment des ressources (humaine ou technique) qui ont un coût. Le lien de causalité est ainsi établi par le biais de l'activité¹⁴.

Le principe de base est

- ✓ Les activités réalisées dans les centres d'analyses « *consomment* » les ressources ;
- ✓ Les produits /services « *consomment* » les activités.

Cette méthode est plus adaptée au sein des firmes ayant des frais généraux élevés.

La méthode ABC est un outil d'analyse des coûts par activités, elle se caractérise par :

- La référence à l'activité plus que le produit. Mais l'objet de coût, axe important de la méthode ABC, permet de suivre les coûts par gamme de produits ;
- La réduction de la place consacrée à la fonction de production ;
- La prise en compte de la valeur créée par certaines activités.

1.3.3.2 Atouts et limite de la méthode ABC

Cette méthode regorge plusieurs atouts qui sont :

- Elle permet une analyse par activités d'une entreprise et de faire ressortir la création de valeur ;
- Elle facilite l'identification et la maîtrise des activités par fonctions administratives.
- Certaines activités ont le même inducteur, à travers cette méthode en agissant sur un inducteur, on peut maîtriser plusieurs activités.

Malgré les nombreux atouts de la méthode il est important de rappeler les limites de la méthode :

- La complexité de la méthode ;
- Dépendant de la façon dont le modèle est défini : définition des activités, définition des inducteurs...etc.

1.3.4. Le tableau de bord

Ce tableau constitue l'un des outils clés d'aide à la prise de décision ainsi qu'à la définition de la stratégie de l'organisation.

¹⁴ Helluy A et Durand X ; « Les Fondements du Contrôle de Gestion », Edition EYROLLES , 2009,Paris,p. 195.

C'est un outil de pilotage au quotidien d'un opérationnelle, d'un manager ou d'un directeur de pouvoir avoir des alertes pour mener à bien l'atteinte des objectifs. Il n'est pas un instrument de contrôle de la maison-mère sur ces filiales

1.3.4.1. Définition

Le tableau de bord est un outil, construit de façon périodique récapitulant sous forme de tableaux des indicateurs de pilotage qui peuvent être d'ordre technique, commercial ou financier qu'un responsable doit surveiller afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs qu'il a fixé à son organisation et par là même guider ses décisions et actions¹⁵.

1.3.4.2. Les objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord remplit trois fonctions, il est à la fois :

- Un outil de pilotage de suivi des objectifs d'une organisation ;
- Un outil de management permettant de développer un dialogue et une réflexion collective autour des objectifs à atteindre ;
- Un outil d'aide à la décision par la vision régulière de l'évolution de la situation¹⁶.
- Un outil révélateur d'incidents ;
- Un moyen d'apprécier la délégation du pouvoir.

1.3.4.3. L'élaboration du tableau de bord

L'élaboration du tableau de bord nécessite une phase de réflexion importante car il va, d'une part, très souvent au-delà d'indicateurs purement financiers et d'autre part, doit traduire la stratégie de l'entreprise. Son élaboration doit partir de la stratégie de l'entreprise et ensuite, l'unité qui peut être un centre de coût ou un centre de profit.

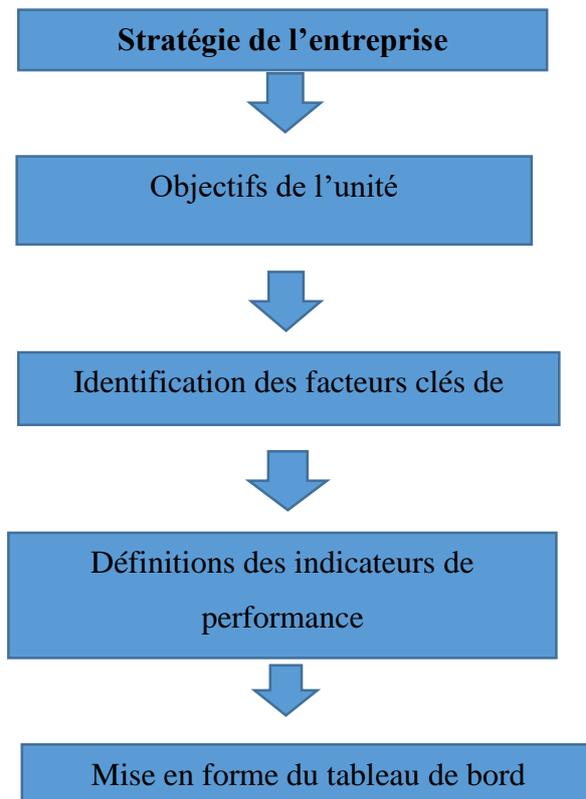
La démarche de la construction du tableau de bord est la suivante :

- Définir ses objectifs à partir de la stratégie de l'entreprise ;
- Identifie les facteurs clés du succès relevant du champ d'action du responsable de l'unité ;
- Définit les indicateurs de performance à partir de ces facteurs clés ;
- Mise en forme du tableau de bord.

¹⁵ Cappelletti L et al ; op. cit.,p. 60.

¹⁶ Cappelletti L et al ; op. cit.,p. 61.

Figure 1 : Démarche de construction du tableau de bord.



Source : Cappelletti L et al ; op. cit., p. 62.

1.3.4.3. Les types de tableau de bord

Ils existent en pratique trois types de tableau de bord en contrôle de gestion : le tableau de bord de gestion, le tableau de bord prospectif et le tableau de bord opérationnel.

A. Le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion appelé aussi tableau de bord budgétaire a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité .IL a un objectif financier mais il permet également d'analyser les causes de ces écarts afin de mettre en place des actions correctives.

Le tableau de bord budgétaire est établi de manière régulière c'est à-dire toutes les semaines ou tous les mois afin de faciliter une réactivité à toutes épreuve.il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

B. Le tableau de bord prospectif

Il est également l'un des types de tableau de bord les plus utilisés dans le pilotage de l'entreprise.

a. Définition

Le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard est une approche de pilotage développée par David P.Norton et Robert S.Kaplan dans les années 1990 permettant d'avoir des indicateurs financiers, opérationnels, clients et sociaux dans le but de pallier les faiblesses du pilotages par les tableau de bord budgétaire et financiers.¹⁷

b. Les quatre axes du tableau de bord prospectif

Le BSC à travers ses caractéristiques il mesure l'atteinte des objectifs stratégique de l'organisation en appréciant ces performances sur quatre axes qui sont : Axe Finance, Axe client, Axe processus internes, Axe apprentissages organisationnel et innovation.

- **Axe Finance**, cet axe répond à la question : que doit faire l'entreprise pour crée de la valeur durablement ? Il définit des indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaire et d'utilisations actifs. Autrement dit-il s'occupe des obligations légales et surtout de la satisfaction des actionnaires ;
- **Axe client**, cet axe répond à la question : que demandent les clients à l'entreprise et comment l'entreprise satisfait leurs besoins ? IL consiste à évaluer appréciation des clients ainsi que la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins des clients ;
- **Axe Processus Interne** répond à la question quelle processus devons-nous maîtrisé afin de satisfaire les actionnaires et les clients ? Il mesure la performance de tous les processus contributifs ;
- **Axe Apprentissage organisationnel et innovation**, il répond à la question : pour réussir notre ambition comment développons notre capacité à nous améliorer ? IL traite la dimension humaine en s'intéressant surtout à l'implication des salariés et des conditions de travail ainsi que le niveau de satisfactions des salaries et leur niveau des compétences.

C. Le tableau de bord opérationnel

Ce tableau permet de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'action déployés. Il contient des indicateurs de pilotages et des indicateurs de performance.

¹⁷ Cappelletti L et al ; op. cit.,p. 66.

Afin d'atteindre son objectif il est établie manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. C'est également un outil de pilotages à court terme.

1.3.5. La Gestion budgétaire

La gestion budgétaire est également un outil efficace du contrôle de gestion car elle consiste à l'élaboration du budget, à suivre et à contrôler le budget.

1.3.5.1. Définition

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programme chiffrés appelés « budgets », les décisions prise par la direction avec la participation des responsables conformément aux objectifs stratégiques.

Il est également nécessaire d'y ajouter l'aspect du contrôle à posteriori des réalisations avec les prévisions, par la mise en évidences des écarts significatives afin de mettre en place des actions correctives.

La gestion budgétaire consiste à établir des budgets afin de comparé périodiquement les réalisations avec les données budgétées dans le but d'apporter des actions correctives si nécessaire. IL s'agit d'un outil qui aide à contrôler et réaliser les projets.

Un système de gestion budgétaire est constitué par les différents programmes d'action ou de budgets établis en termes de quantités, de valeurs et de délais¹⁸.

- ✓ **Budget** : un budget est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé. Dans la plus part des entreprises, il s'agit de programme établis sur une base annuelle .Autrement dit, c'est la mise au point de la première année du plan à moyen terme ainsi que le contrôle de son exécution¹⁹.

- ✓ **Les Principaux budgets**

Les principaux budgets sont déterminant dans la gestion budgétaire d'où la nécessité de les expliqués.

- Le budget des ventes**

Le budget de vente consiste à évaluer les ventes futures en quantité et en valeur, sources de recettes nécessaire pour l'organisation.

- Le budget de production**

¹⁸ Cuyaubere T et Muller J ; op. cit., p. 249.

¹⁹ Cuyaubere T et Muller J ,op. cit.,p. 250.

Ce budget doit s'occuper de la réalisation du programme des ventes. C'est à travers le programme des ventes et l'état des stocks de produit finis production que le niveau de production est déterminé.

-Le budget des approvisionnements

Il est établi au même moment que le budget de production, il présente le calendrier des commandes et des livraisons. Ce budget est basé sur la politique d'approvisionnements et les techniques de gestion des stocks.

-Le budget des investissements

Les investissements doivent être la plupart des temps programmés dans un plan à moyen terme. Mais en fonction des prévisions des recettes par produit, des aménagements seront évidemment décider chaque année.

-Le budget de trésorerie

C'est une méthode analytique des prévisions consistant à un découpage dans le temps des encaissements et des décaissements.

1.3.5.2. Le processus de la gestion budgétaire

Le processus de la gestion budgétaire s'articule en trois étapes qui sont :

1. La prévision

- La budgétisation, c'est-à-dire l'élaboration des budgets
- Le contrôle budgétaire.

A. La prévision

La prévision consiste à la mise en place d'un plan global du budget en se basent sur les données historiques de l'entreprises pour des mois ou voire des années à venir.

L'objectif de la prévision est de donner au management la trajectoire la plus probable des résultats financiers de l'unité opérationnelle au cours de l'année et d'avoir un forum de discussion sur les conséquences financière d'une décision ou d'un évènement. Elle permet de réévaluer l'atterrissage le plus réaliste des résultats financiers, elle sert de base à la mise en place de plans d'actions en cas de retard par rapport au budget annuel éventuellement d'investissement supplémentaire si le budget est dépassé²⁰.

²⁰ Cappelletti L et al ;op. cit.,p. 103.

B. La budgétisation

Il est nécessaire de noter que le budget global de l'entreprise se constitue par les différents budgets afférents aux différentes fonctions.

Ces différents budgets peuvent être classés en deux groupes :

-Les budgets fonctionnels ou opérationnels :

- 1- Budget des ventes ;
- 2- Budgets des achats ;
- 3- Budget de production ;
- 4- Budget administratif.

-Les budgets financiers ou de synthèses : Le budget trésorerie.

Le mode de gestion de l'entreprise est déterminant dans la phase de budgétisation car généralement on distingue deux manières de faire :

- Le budget imposé : Des objectifs sont imposés par la hiérarchie à chaque responsable après les avoir affectés des moyens nécessaires.
- Budget négocié : comme son nom l'indique la hiérarchie entre en négociation avec les responsables opérationnels qui proposent des objectifs et que la direction générale tient compte de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

C. Le contrôle budgétaire

Cette phase permet de confronter de façon périodique les réalisations avec les données prévues afin de constater les écarts qui doivent mener à des actions correctrices.

Le contrôle budgétaire est un processus qui vient après la budgétisation afin de faire des comparaisons permanentes entre les résultats réels et les prévisions chiffrées figurant aux budgets qui permettent :

- De détecter les causes des écarts ;
- De fournir des informations pertinentes aux différents niveaux hiérarchiques ;
- De mettre en œuvre des actions correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires et d'orienter leurs décisions.

Le suivi du budget fournit une information financière pertinente mais elle n'est utile que si elle est complétée par le suivi des plans d'actions. Cela fait apparaître les limites de l'outil budgétaire.

1.3.5.3. Les rôles de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire joue plusieurs rôles parmi lesquelles nous allons citer les trois rôles essentiels qui sont :

- **Celui d'un instrument de coordination et de communication** : le processus budgétaire, bien mené, est l'occasion de s'assurer que les diverses fonctions ont l'intention d'agir en harmonie sinon en synergie, le suivi budgétaire permet de régler les dysfonctionnements éventuels ;
- **Celui d'un outil essentiel de gestion prévisionnelle** : il doit permettre de repérer à l'avance les difficultés, de choisir les programmes d'activité ainsi que les zones majeurs d'incertitudes ;
- **Celui d'un outil essentiel de délégation et de motivation**, dans la mesure où le budget apparaît comme un contrat passé entre un responsable et la hiérarchie, portant sur des obligations de moyens et /ou de résultats qui interviendront dans la mesure de la performance du responsable.

1.3.5.4. Intérêts et limites de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est d'une importance capitale dans le contrôle de gestion même s'ils existent quelques limites également à ne pas négliger :

a. Les intérêts

- La définition de ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision sous forme de budgets cohérents entre eux ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et des faiblesses de l'entreprise ;
- Facilite l'amélioration de la réactivité de l'entreprise ;
- Responsabilise et engage les personnes responsables ;
- Nécessite la coordination des actions.

b. Les limites

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie sur les modèles anciens ;
- Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces ;
- En ce qui concerne la désignation des responsabilités le contrôle peut être mal vécu.

1.3.6. Le reporting de Gestion

Le reporting de gestion a d'abord été conçu comme un instrument de contrôle sur la base d'indicateurs essentiellement quantitatifs. La tendance est à intégrer de plus en plus des données non financières et d'en faire un véritable outil d'aide à la décision.

1.3.6.1. Définition

Le reporting de gestion est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financiers, construit à posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle (centre de coût ou centre de profit).

Dans le cadre d'une entreprise avec filiales, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements²¹.

1.3.6.2. Objectifs

Le reporting de gestion a plusieurs objectifs qui sont :

5- Instruments de contrôle

Il a un but de contrôle des résultats financiers par rapport à des objectifs (en général, le budget). La maison-mère s'assure du conformément des résultats financiers attendu des unités opérationnelles.

6- Instrument de dialogue

Le reporting est le document de base d'évaluation de la performance financière sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle.

7- Instrument d'aide à la décision

Il joue également le rôle d'alerte et devient très souvent le point de départ d'analyses et de mises en perspective plus poussées pour comprendre une tendance ou un écart budgétaire.

Section 2 : Revue de littérature gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprises est « le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées ». L'expression gouvernance reflète mieux que les termes « gouvernement d'entreprise »,

²¹ Cappelletti L et al ; op. cit.,p. 52.

l'ampleur de ce concept, qui concerne non seulement l'organisation de la direction de l'entreprise mais aussi son contrôle et les moyens d'expressions des actionnaires²².

Afin de déterminer cette relation nous allons expliquer le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise.

2.1. Définitions

La mondialisation et l'intermédiation croissante de l'économie et la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, Etat...etc.), les exigences des actionnaires vis-à-vis du management des sociétés, rendent aujourd'hui le pilotage de celle-ci plus complexes et plus responsable. Les relations entre les dirigeants, les actionnaires et autres parties prenantes doivent être organisées pour permettre à l'entreprise de fonctionner avec efficacité dans une conviction partagée par tous que la gouvernance d'entreprise renforcera sa pérennité et sa compétitivité.

La gouvernance concerne indifféremment l'Etat, les entreprises, les associations. Ce mot, dont la sonorité est remplie d'une certaine noblesse, est parfois employé comme synonyme de gouvernement ou de management.

L'Histoire économique à montrer, la nécessité de développer les pratiques de gouvernance. Elle a aussi, hélas, montré que la gouvernance n'est pas la potion magique garantissant le parfait équilibre entre les pouvoirs dans l'entreprise, la justesse des décisions, la qualité de la vision stratégique ou la bonne analyse dans la gestion des risques.

C'est l'ensemble de ces événements et évolutions qui ont conduit à des définitions claires de la notion de gouvernance d'entreprise, ce que nous expliquerons évidemment dans le point qui suit.

La gouvernance d'entreprise fait l'objet de plusieurs tentatives de définition par les auteurs.

Nous vous présentons ici celles qui nous paraissent les plus pertinentes.

Selon Charreaux, 1997 « la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »²³

Cette définition est centrée sur la limitation des pouvoirs des dirigeants afin de limiter les dérives ainsi que leur comportement opportuniste qui sont le plus souvent à la base des conflits entre actionnaires

²² Ploix H ; « gouvernance d'entreprise », 2^{ème} édition, Edition HEC, 2006, Paris, p. 9.

²³ Cabane ; op. cit. , p 23.

et dirigeants. Cette définition montre également que l'objet de la gouvernance n'est pas l'apanage des entreprises managériales, mais peut être étendu à des organisations ou institutions étatiques, tels les gouvernements. Il s'agit aussi bien de la gouvernance publique que de la gouvernance privée²⁴.

D'après l'OCDE²⁵, 1999 « La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et pour surveiller les performances »²⁶.

Cette définition est large et consensuelle. La gouvernance est perçue comme l'ensemble des interactions entre les parties prenantes de l'entreprise ainsi qu'un moyen permettant la détermination des objectifs de l'entreprise et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre tout en tenant compte de la surveillance des performances.

Selon Pierre-Yves Gomez, 2009 « La gouvernance d'entreprise est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise »²⁷.

La définition de Pierre met surtout l'accent sur la pérennité de l'entreprise qui est primordiale et qui nécessite l'adaptation de multiples bonnes pratiques ainsi que la délimitation du pouvoir.

D'après Roland Perez, 2009 « La gouvernance, c'est en quelque sorte le management du management, un méta-management ». Cette définition pose clairement le problème du contrôle des mandataires sociaux et des conditions dans lesquelles ils exercent leurs mandats²⁸.

Roland met l'accent sur la gouvernance comme étant le surveillant des dirigeants pour exercer au mieux leur mission pour minimiser les comportements opportunistes et autres.

²⁴ Idem.

²⁵ OCDE : organisation de coopération et développement économique. C'est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres sont des pays développés la plupart, ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché.

²⁶ Idem.

²⁷ Cabane P ; op. cit., p. 24.

²⁸ Idem.

Toutefois certains auteurs confondent parfois management et gouvernance. Selon la définition que propose Perez, l'objet de la gouvernance n'est pas d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, mais plutôt la façon dont ils sont gouvernés.

Toutes les définitions présentent chacune des caractéristiques intéressantes dont leur synthèse permet de proposer la définition suivante « la gouvernance, c'est un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants ,et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en compte »²⁹ . Cette définition s'accroche sur les potentiels conflits entre les parties prenantes en termes d'intérêts, de répartition de pouvoir et de responsabilité ainsi que le rôle de système de gouvernance à travers ses différents mécanismes dans la création et partage de la valeur.

2.2. Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance sont discutées par la littérature à savoir les mécanismes internes mis en place par la société et leurs actionnaires afin d'assurer la relation contractuelle établie entre dirigeants et actionnaires et les mécanismes provenant de l'environnement externe à la société.

Selon l'approche actionnariale la question du partage et la création de la rente organisationnelle est traitée à travers des mécanismes disciplinaires dans le but de discipliner les dirigeants en minimisant leur latitude discrétionnaire pour l'investissement des actionnaires et les parties prenantes. En ce qui concerne l'approche cognitive de la gouvernance, celle-ci met en avant le processus de création de valeur en se basant sur les connaissances et les compétences comme déterminants du processus décisionnel.

Compte tenu de l'impact des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la gestion des dirigeants, il est nécessaire d'expliquer en détail la façon dont se manifestent ces effets.

2.2.1. Les mécanismes internes

Les mécanismes internes sont généralement mis en place suite à des ententes contractuelles dans le but d'obtenir une gestion efficace. Parmi les mécanismes internes nous avons les mécanismes internes intentionnels (assemblée des actionnaires, conseil d'administration, structure formelle) et les mécanismes internes spontanés (culture d'entreprise, structure informelle etc....).

²⁹ Idem.

2.2.1.1. Conseil d'administration(CA)

Le CA est l'un des mécanismes majeur de la gouvernance d'entreprise, car il peut influencer l'action des dirigeants en termes de création de valeur, il peut également être susceptible de leur faciliter le repérage des meilleurs projets, ainsi que l'élaboration de la stratégie d'investissement³⁰.

Principalement le CA est constitué des dirigeants, des actionnaires majoritaires, des représentants des actionnaires minoritaires, d'administrateurs non dirigeants (externes).

Le CA est chargé de plusieurs missions, d'une manière concise et sur le plan pratique il est chargé de représenter les actionnaires, rémunérer et évaluer et, dans certains cas, révoquer les dirigeants.

Avec l'évolution des grandes entreprises plusieurs autres missions ont été attribuées à la CA :

- Le CA est chargé du contrôle et de la discipline des dirigeants

Veiller à ce que les dirigeants ne développent pas leur latitude discrétionnaire et luttent contre leur enracinement.

Le CA est également chargé d'une mission d'évaluations des dirigeants à travers une estimation des capacités et une constatation des efforts des dirigeants (une performance médiocre est synonyme soit d'incompétence, soit d'insuffisances d'efforts).

On distingue deux types de contrôle : l'un est prospectif, constitué de l'ensemble des procédures correctives permettant d'anticiper certains comportements des dirigeants ; et l'autre est rétrospectif et représente l'ensemble des procédures et outils permettant une évaluation comparative entre les résultats et les prévisions.

- Elaboration des orientations stratégiques de la firme

Il joue un rôle capital dans le processus décisionnel relatif à l'élaboration des stratégies d'investissements de la firme.

- Il constitue un pont entre la firme et son environnement

A travers la mise en place des moyens permettant une meilleure visibilité de l'environnement et des sources de financements, puisqu'il contribue à l'amélioration de l'image de marque de la firme.

³⁰Guerchouh M ; « système de gouvernance et efficacité organisationnelle des entreprises Algériennes », Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2017, p 100.

Selon les approches disciplinaires Suite au control exercé sur les dirigeant le CA permet de réduire les coûts d'agence et de transactions entre les différents stakeholders, et maximisé la valeur, il constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions.

Selon la théorie cognitive de la gouvernance, le rôle du CA dépasse la seule défense des intérêts des actionnaires, il constitue un mécanisme permettant d'assuré la meilleure coopération entre les dirigeants et les apporteurs de capitaux³¹.

2.2.1.2. Assemblée des actionnaires

Les actionnaires grâce, la détention de la majorité des actions et leur droit de vote constituent l'un des mécanismes déterminants de la gouvernance.

Ils exercent leurs pouvoir lors leur assemblé général, car ils constituent le pouvoir souverains de la société tout en assumant la continuité de celle-ci. La nomination des administrateurs incombe de la responsabilité des actionnaires.

Compte tenu de leurs pouvoirs ils peuvent influencer directement sur la définition de la stratégie, ainsi qu'indirectement sur sa mise en œuvre. Ils manifestent également leur approbation ou désapprobation vis-à-vis du politique mené par l'équipe dirigeante.

2.2.1.3. Les salariés

Les salariés ont à leurs dispositions plusieurs informations pertinente concernant la gestion de l'entreprise. Ils sont également concernés par la réussite de l'entreprise étant donné qu'ils font également partie des parties prenantes. Ils ont également leur représentant au sein du comité de l'entreprise, ainsi ils ont également le droit à l'information sur situation financière de l'entreprise.

Les salariés participent aux prise de décisions à travers leur représentant au sein du CA des expertises de gestion et signales les irrégularités constatées et avérés, les services de justice compétents.

Ce mécanisme concerne également la surveillance mutuelle entre dirigeants ou entre les employés. La manifestation de leur action à travers les syndicats leurs permettent d'accroitre leur pouvoir de pression.

³¹ Guerchouh M ;« Système de gouvernance et efficiences organisationnelles des entreprises Algériennes », Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2017, p. 100.

2.2.1.4. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un ensemble de connaissances, de valeurs, de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres.

La culture organisationnelle repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'entreprise.

Elle permet d'unifier les modes d'organisation afin que les collaborateurs travaillent dans la même direction, en renforçant notamment la cohésion et la performance autour d'une référence commune. Elle joue un rôle déterminant dans la coordination des activités, standardise les comportements et des pratiques, ou encore facilite les ajustements mutuels.

Elle est aussi un moyen permettant véhiculé une image de marque positive auprès des clients et de développer un sentiment de proximité.

C'est un ensemble de relations implicite entre les parties prenantes qui consiste également à encadrer le comportement des dirigeants.

2.2.2. Les mécanismes externes

En ce qui concerne les mécanismes externes, ce sont des éléments provenant de l'environnement externe de la société qui permettent à limiter l'action discrétionnaire des dirigeants et minimiser leur comportement opportuniste.

2.2.2.1. Système légal et environnement politique

Le système légal d'un pays prévoit des lois et de la réglementation ayant pour but de protéger les droits des investisseurs et actionnaires/propriétaires contre des tentatives d'expropriations.

L'environnement politique est représenté par les pouvoirs publics (Internationaux, nationaux, locaux...) et les parties politique. Sa contribution aux entreprises revêt des formes diverses, (contrôle réglementaire et législatif, formation du capital humain, sécurité, subventions et aides multiples etc.). Il peut contraindre par exemple les entreprises à utiliser plus de main d'œuvre ou s'immiscer dans la composition de cette main d'œuvre (exiger d'inclure des catégories d'âge ou de sexe déterminées). Les salariés et les actionnaires peuvent utiliser la voie politique pour faire pression sur les dirigeants et, inversement, ces derniers peuvent s'enraciner d'avantage en utilisant cette même voie (promesse de création d'emploi, lobbying...) ³².

³² Guerchouh M ; op. cit. , p. 104.

2.2.2.2. Le marché du travail

Le conseil d'administration doté du pouvoir ou de surveillance doté du pouvoir de nommer les directeurs de l'entreprise. Le recrutement de nouveaux administrateurs est comme un mécanisme disciplinaire sur l'équipe déjà en place, car sa permet de les rappeler que la situation n'est pas immuable.

Le pouvoir du CA lui permet de fixer la rémunération des dirigeants ce qui pousse les dirigeants à agir dans l'intérêt du conseil pour afin d'éviter toutes réduction de rémunération.

Ainsi nous pouvons constater que le marché du travail est à la fois un mécanisme disciplinaire et incitatif, d'où la nécessité des dirigeants efficaces et compétent au sein des organisations compte tenu du marché concurrentiel des dirigeants.

2.2.2.3. Les créanciers

Ils ont un effet déterminant sur l'action des dirigeants, puisqu'ils les empêchent de s'accaparer des liquidités excédentaires dégagées par les activités de la firme et le réinvestissement très risqué et peu rentable de ces liquides.

Ils restent attentifs à la réduction des risques que les capitaux prêtés soient utilisés à d'autres fins que le financement des projets qui les intéressent. Plusieurs moyens sont disponibles afin d'éviter des dérives à savoir : les clauses contractuelles, les clauses de garantie etc...

2.2.2.4. Le marché des biens et services

Suite à la concurrence, il motive les dirigeants à poursuivre les objectifs comme le souhaite les actionnaires. Ce mécanisme doit être compétitif afin de contraindre la firme à rationaliser les coûts de production.

Compte tenu du risque de faillite qui est omniprésent sur le marché concurrentiel, les dirigeants doivent être prudent et fournir assez d'efforts pour ne pas mettre leur entreprise en péril, y compris les entreprises publiques.

2.2.2.5. Le marché de prise de contrôle des sociétés

C'est un mécanisme très actif notamment dans les pays où les actifs sont liquides, tels que les Etats unis et autres. Afin de détecter des cibles potentielles, les acquéreurs surveillent de près les sociétés non performantes.

IL constitue une menace pour les dirigeants incompetents et un mécanisme d'incitation à la performance pour les dirigeants.

Ce mécanisme est peu efficace pour discipliner les dirigeants et c'est un mécanisme très coûteux. Car même si l'on procède aux remplacements des dirigeants non compétents, les nouveaux dirigeants pourraient rassemblement poursuivre d'autres objectifs que ceux des actionnaires.

2.2.2.6. Les clients et les fournisseurs

Ce mécanisme est déterminant compte tenu de la concurrence sur le marché des biens et services. Des ponctions trop importantes de la part des actionnaires engendrent des répercussions sur le prix, et par conséquent, une perte de clients et de compétitivité.

Suite à l'enracinement et le pouvoir discrétionnaire des dirigeants qui reste important, la pression par association des consommateurs n'aboutit pas à grand-chose, l'efficacité de ce mécanisme disciplinaire est limitée.

2.2.2.7. Le marché et intermédiaire financiers

Le rôle du marché financier se joue à travers les actionnaires suite à leur insatisfaction en vendent leur titre, entraînent ainsi la dépréciation de la valeur de la société, ce qui engendra des effets négative vis-à-vis des dirigeants (baisse de rémunération etc.).

Ainsi une entreprise pense pouvoir améliorer le processus de gestion et, donc, améliorer également la performance du cours de l'action, fera en sorte de prendre le contrôle de cette entreprise tout en plaçant à la tête de l'entreprise une équipe dirigeante de confiance.

Le marché financier permet également à prendre le contrôle d'autres firmes ce qui peut être à l'origine de plusieurs menaces à l'égard des dirigeants. La Performance des dirigeants et de la firme est déterminée à travers la valeur de l'action qui s'établit dans les marchés boursiers.

En ce qui concerne les intermédiaires financiers, ils ne sont pas que des simples créanciers de l'entreprise, ils ont un droit de regard sur certains aspects managériaux de l'entreprise car ils engagent également leurs intérêts.

2.2.2.8. L'éthique et les valeurs de la société

L'éthique et les valeurs de la société représentent un ensemble de philosophies de gestion qui se situe au-dessus des règles particulières.

L'environnement sociétal et culturel, à travers les valeurs et les règles d'éthique qu'il véhicule, influence le comportement des dirigeants. Le non-respect de ces valeurs et éthique peut provoquer une mauvaise image de l'entreprises et des pertes de parts de marchés, de bons fournisseurs etc.

Tableau 1: Typologie des mécanismes de gouvernance

	Mécanismes internes	Mécanismes externes
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct des actionnaires (assemblée des actionnaires des actionnaires) • Conseil d'administration ; • Structure formelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal et réglementaire
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> • Structure informelle • Surveillance mutuelle ; • Culture d'entreprise • Réputation interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés des biens et service, financier, du travail, politique, du capital social. • Intermédiation financière ; • Environnement sociétal ; médiatique.

Source : Guerchouh M ; op. cit. , p. 109.

2.3. Les Missions de gouvernance d'entreprise

Au vu de la définition donnée par la loi (le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre), le champ d'intervention de la gouvernance semble vaste, voir illimité. Les missions de la gouvernance sont multiples nous mettront l'accent sur les missions prioritaires et pertinentes qui doivent être conduite par les organes de gouvernances.

2.3.1. Définition et suivi de la stratégie

Le Conseil d'administration compte tenu de son importance capitale dans la G.E, il est primordial nous permet de constater son rôle concernant les questions relatives à la stratégie. C'est. La réussite du déploiement de la stratégie engendrera de la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, objectif ultime de la gouvernance.

Le conseil d'administration remplit également les fonctions essentielles notamment revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et programme d'activité, définir ces objectifs de résultats, assurer la surveillance de la mise en œuvre de ces objectifs et des résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'équipement, d'acquisitions et cession d'actifs.

Les administrateurs s'assurent que la stratégie a été définie et conduite sans carence de l'exécutif. Le conseil d'administration doit contribuer avant tout à contribuer auprès du management, à définir une bonne stratégie et à contrôler sa mise en œuvre.

Les processus d'élaboration de la stratégie seront encore plus efficaces si la gouvernance et les dirigeants s'engagent dans une réflexion commune. Le conseil devra pouvoir exposer ses attentes, comprendre la stratégie, évaluer les risques et faire entendre ses préoccupations dès le début afin qu'ils soient pris en compte.

2.3.2. L'arrêté des comptes

L'arrêté des comptes sociaux ou consolidés et la rédaction des rapports de gestion relèvent de la compétence exclusive du conseil d'administration, sans aucune possibilité de délégation. Dans le cas des sociétés fonctionnant avec une structure duale, c'est le directoire qui arrête les comptes sous le contrôle et la surveillance. Ces comptes seront ensuite soumis à l'assemblée générale des actionnaires pour approbation³³.

Le conseil doit également veiller à ce que l'information transmise aux actionnaires soit sincère et de bonne qualité. La responsabilité du conseil d'administration et de ses membres peut être engagée si les irrégularités, des dissimulations ou des fraudes sont avérées.

L'établissement des comptes est du ressort de l'entreprise. Leur fiabilité va dépendre de plusieurs facteurs que le conseil d'administration doit examiner avec vigilance, tels que :

- ✓ Les chiffres d'exploitation ;
- ✓ La politique financière ;
- ✓ La clarté des présentations ;
- ✓ La qualité du système d'information et du contrôle interne ;
- ✓ Le lien entre résultats et rémunération des dirigeants ;
- ✓ Les conclusions des commissaires aux comptes³⁴.

³³ Cabane P ; op. cit. ,pp 71-72.

³⁴ Cabane P ; op cit, pp. 71-72.

2.3.3. La gestion des dirigeants

Etant chargé de la détermination de la stratégie de la société ainsi de sa bonne mise en œuvre, le conseil d'administration a en conséquence la mission de nommer les dirigeants mandataires sociaux. Afep³⁵ précise d'ailleurs que le CA représente l'ensemble des actionnaires et répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'assemblée générale envers laquelle il assume légalement les responsabilités essentielles : il convoque et fixe l'ordre du jour de l'assemblée, nomme et révoque le président, le directeur général, les directeurs généraux délégués.

Globalement le rôle fondamental du Conseil est déterminant dans trois domaines : la nomination des dirigeants, leur évaluation et leur rémunération. Cette question clé est aussi délicate que sensible car :

- Elle est décisive pour la stratégie de création de valeur, puisque sont choisis ceux qui vont la mettre en œuvre ;
- Et d'autre part, parce qu'elle se traduit par des décisions très visibles, à l'intérieur comme à l'extérieur.

2.3.4. L'analyse des risques

Les activités exercées par l'entreprise sont sources de risques souvent, dont la contrepartie inévitable est la création de valeur. Compte tenu des effets négatifs que peuvent provoquer ces risques il est nécessaire de les connaître et les maîtriser, afin de minimiser leurs survenances, notamment dans les organisations de plus en plus complexées, opérant dans des environnements incertains, nécessitant de savoir s'adapter avec une grande réactivité. Les failles dans le processus d'identification et de gestion de risques étaient à la base des faillites de plusieurs grandes entreprises.

La maîtrise du risque est au cœur de la stratégie car le niveau de risques présentés par une entreprise est aujourd'hui intégré dans les critères servant à sa valorisation et peuvent éviter la chute de l'entreprise.

Les risques représentent la possibilité qu'un événement survienne, susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs ou la réputation de la société. Cette maîtrise des risques permet l'identification des risques et l'anticipation de menaces potentielles.

³⁵ Afep c'est l'association française des entreprises privées. Elle est une organisation française fondée en 1982, représentant des grandes entreprises françaises de dimension mondiale présente en France.

Elle permettra également aux dirigeants de sécuriser leur processus de décision et accroît la possibilité d'atteindre les objectifs ce qui engendra une confiance des partenaires internes et externe.

La direction générale est à la responsabilité première de l'entreprise ; il importe donc de fixer les principes d'une bonne gouvernance définissent les responsabilités et les rôles de chaque acteur clés.

Une fois les actionnaires défini le niveau de risque acceptable pour l'entreprise, le conseil impulse la démarche de surveillance des risques dans l'entreprise. À travers l'information obtenue, il suit les risques les plus significatifs, apprécie l'exposition de l'entreprise, et sa cohérence avec la stratégie présentée par le management et s'assure de l'efficacité des dispositifs de maîtrise de risque.

Le niveau d'implication du conseil en matière de gestion des risques et de contrôle internes peut varier d'une entreprise à une autre, mais l'article L.225-100 du code de commerce fait obligation au conseil d'administration de rendre compte des risques dans son rapport de gestion³⁶.

2.3.5. L'analyse de la performance économique

Le conseil peut se saisir de toutes questions relatives à la bonne marche de l'entreprise et régler par ses débats les affaires la concernant, ce qui met en évidence la nécessité pour les administrateurs de maîtriser les aspects liés à l'évolution de l'entreprise.

Les indicateurs financiers traduisent à la fois la performance réelle de l'entreprise, mais surtout conditionnent le succès futur des orientations stratégiques décidées par le conseil. Et il serait risqué pour la gouvernance de ne s'intéresser aux chiffres qu'au moment de l'arrêté des comptes. Le CA suffisamment formé aux mécanismes financiers, devra disposer d'information de gestion hiérarchique et essentielles.

Le conseil s'attachera à identifier les éléments clés de la performance économique de l'entreprise : croissance du chiffre d'affaire, niveau de marge brute, endettement etc...Une fois identifiés, ces éléments seront repris dans un tableau de bord adapté à l'entreprise³⁷.

2.3.6. La responsabilité sociétale de l'entreprise

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable .La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adapter les meilleures pratiques possible, et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement .La RSE permet

³⁶ Cabane P ; op cit, pp 82-84.

³⁷ Cabane P ; op cit, p 91-92.

d'associe logique économique ,responsabilité sociale et préoccupation environnementale en définissant les responsabilités des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes.

L'enjeu pour la gouvernance consiste donc à identifier les dimensions essentielles et pertinentes pour l'entreprise afin de s'assurer de leur réelle prise en compte³⁸ .

2.4. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise

Les approches de la gouvernance ont pour mission de définir la manière de répartir la richesse créée à travers les relations entre les dirigeants (agents) et les actionnaires (principaux), les autres parties prenantes ou de son environnement.

Dans la gouvernance d'entreprise, les approches sont distinguées par deux niveaux : le niveau organisationnel qui est l'approche disciplinaire (actionnariale et partenariale) et le niveau institutionnel (les systèmes nationaux de gouvernance d'entreprise).

2.4.1. Le niveau organisationnel

Le niveau organisationnel comporte l'approche disciplinaire (l'approche *shareholding* ou actionnariale ; l'approche *stakeholding* ou partenariale de la gouvernance d'entreprise) et l'approche cognitive de la gouvernance d'entreprise.

2.4.1.1. L'approche actionnariale (*shareholding*)

L'approche actionnariale est jumelée à la théorie de l'agence, surtout dans son domaine normatif. C'est la définition de la relation d'agence comme une relation principale agent qui est à l'origine de l'étude de la relation entre les actionnaires, et le dirigeant. Les actionnaires sont supposés être à la fois les seuls créanciers résiduels et aussi les seuls à être susceptibles au risque de spoliation et de perte résiduelle, en raison du comportement opportuniste du dirigeant censé maximiser la valeur actionnariale créée par l'entreprise. Les autres parties prenantes (créanciers financiers), qui sont liées à la firme (actionnaires et dirigeants), doivent être protégées par des contrats régissant et garantissant leurs investissements et les contreparties qui leur reviennent³⁹.

Cette approche actionnariale (*shareholding*) de la gouvernance d'entreprise doit se préoccuper de protéger les intérêts des actionnaires en adoptant des dispositifs internes à la firme dont les actionnaires mandants contrôlent au mieux les dirigeants mandatés qui sont prêts à détourner vers

³⁸ Cabane P ; op. cit. ,p. 99.

³⁹ Guerchouh M; Op.cit, p.81

d'autres buts (leurs propres intérêts au détriment des actionnaires) que la maximisation du retour sur investissement des actionnaires en cas de conflit d'intérêt⁴⁰.

2.4.1.2. L'approche partenariale (stakeholdering)

L'approche partenariale (stakeholdering) de la gouvernance d'entreprise soutient la vision partenariale de la firme.

L'entreprise étant considérée comme un nœud des contrats, un lieu de multiples relations d'agence. De ce fait, la firme ne peut plus se limiter à la seule relation dirigeants-actionnaires. D'autres intervenants (salariés, fournisseurs, banques, sous-traitants, clients...) dans le processus de création de richesse exige que l'entreprise accorde une importance intérêt commun et traite tous les (stakeholders) partenaires au même pied d'égalité. Ces partenaires sont en droit de demander et avoir des comptes à l'entreprise. L'approche stakeholdering (partenariale) de la gouvernance d'entreprise se base sur la théorie des coûts de transaction. La prise en compte de toutes les parties prenantes a pour l'avantage de mobiliser les énergies en faveur de l'entreprise et d'anticiper certains comportements opportunistes qui pourront engendrer de coûts⁴¹.

2.4.1.3. Approche cognitive de la gouvernance d'entreprise

L'approche disciplinaire prisonnière des limites des théories de la firme qui ignorent la dynamique productive en donnant une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur le choix de production. Une autre approche fait son apparition de cette même gouvernance appelée approche cognitive. Cette approche traite la question de l'efficacité des systèmes de gouvernement d'entreprise⁴².

L'approche cognitive est construite à partir de trois théories principales : la théorie behavioriste, la théorie évolutionniste et la théorie de la stratégie fondée sur les ressources et les compétences.

À partir de là, l'approche cognitive considère la firme comme un programme ou un répertoire de connaissances qui organise et coordonne les activités et les compétences cognitives qui lui permettra de créer de nouvelles opportunités. La firme est orientée vers l'objectif de croissance durable qui

⁴⁰ Ebondo W; « La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne », l'harmattan, 1ere Edit, Paris, 2005, p. 15.

⁴¹ Ebondo W; Op..cit., p. 16.

⁴² Idem

dépend plus de l'information, mais de la capacité propre de la firme à apprendre et de ses connaissances accumulées⁴³.

2.4.2. Le niveau institutionnel (systèmes nationaux de gouvernance d'entreprise)

Le niveau institutionnel de la gouvernance d'entreprise peut être également appréhendé au niveau de la structure du capital. Deux modèles de gouvernance peuvent en découler qui sont distingués comme suivant : le modèle de type outsider (contrôle dit externe) et le modèle insider (contrôle dit interne).

2.4.2.1. Dans le système outsider

Dans le modèle outsider, la forte atomisation des actionnaires et l'existence d'un marché financier développé satisfaits les besoins en capital. Cette système est caractérisé par : une dispersion de la structure du capital et donc des droits de vote, autorise la transparence de l'information. Dans le système outsider, la régularisation du comportement des dirigeants opportunistes s'effectue de façon externe sur le marché de la prise de contrôle d'entreprises ou sur le marché des dirigeants. En effet, quand les bons résultats de l'entreprise n'apparaissent pas au moment voulu, les actionnaires seront incités à vendre leurs titres faisant ainsi planer sur l'entreprise une cible potentielle d'offre publique d'achat (OPA). Cette menace pousse les dirigeants à respecter l'intérêt des actionnaires⁴⁴.

2.4.2.2 Dans le système insider

Dans le système insider, les marchés financiers ne sont pas nombreux. Les besoins de l'entreprise en capital sont satisfaits par l'apport de gros actionnaires qui protègent les dirigeants en place contre la menace d'OPA. Ces actionnaires ne sont pas les seuls à mener un contrôle sur les dirigeants, aussi, les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques exercent un contrôle sur les dirigeants. Dans le système insider, la régulation du comportement des dirigeants n'est pas assurée par les mécanismes de marché, mais plutôt par les conseils de surveillance. Ce modèle est caractérisé par la concentration du capital ou des droits de vote entre les mains d'une poignée d'investisseurs, la protection juridique des petits investisseurs et des exigences de transparence de l'information jugées faibles. En somme, le mode de régulation du modèle est basé sur la protection juridique qui montre sincèrement le rôle des parties prenantes⁴⁵.

⁴³ Guerchouh M; Op.cit, p.91

⁴⁴ Ebondo W; Op.cit, p.17

⁴⁵ Ebondo W; Op.cit, p.18

Le tableau sur la page suivante permet de comparer les structures de capital de grandes sociétés cotées en bourse de plusieurs pays :

Tableau 2: Comparaison internationale de l'actionnariat des sociétés cotées (chiffres 1999)

	USA	Allemagne	Japon	Grande-Bretagne	France
Grand public (En direct)	39%	13%	21,8%	13%	10,6%
Salariés (dont caisses de retraite)	28%	4%	4,7%	22%	3%
Institutionnels (compagnies d'assurance, banques...)	28%	23%	36,2%	32%	24%
Entreprise	-	42%	27%	2%	20,1%
Etat	-	9%	0,5%	2%	6%
Investisseurs étrangers	5%	9%	9,8%	29%	36,3%

Source : Frédéric P; "Le gouvernement d'entreprise", Dunod, 1ere édit, Paris, 2003, p.31

Nous constatons dans ce tableau, au sein de chaque pays il n'y a pas un actionnaire type mais des actionnaires dont le nombre et la taille sont très variés. On trouve principalement dans les pays anglo-saxons, les entreprises cotées en bourse sont nombreuses et les marchés financiers sont actifs et liquides.

2.5. Les théories principales de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise trouve son origine dans la vision contractuelle de la firme qui englobe la théorie des coûts de transaction, de la théorie des droits de propriété et de la théorie de l'agence. Ces théories expliquent les raisons pour lesquelles certaines firmes sont plus efficaces que d'autres. Elles proposent la mise en place de mécanisme de contrôle et d'incitation de diminuer les coûts d'agence et de transaction pour améliorer l'efficacité.

2.5.1. La théorie des couts de transaction

La notion de cout de transaction a fait son apparition en 1937 dans les travaux de Ronald Coase, ce courant théorique fut structuré par Oliver Williamson. Les couts de transaction représentent les dépenses relatives aux transactions qu'effectuent les agents économiques (l'information, négociation des prix, réduction de l'opportunisme des cocontractants). La théorie des coûts de transaction cherche à démontrer que les organisations existent par rapport au marché en raison de l'économie de couts de transaction qu'elles permettent de réaliser. Les individus pour réduire les couts de transaction créaient des aménagements institutionnels alternatifs au marché. Williamson distingue les couts de transaction ex ante et ex post.

- ✓ Les couts de transaction ex ante, sont des couts liés à négociation et à rédaction initiale des contrats.
- ✓ Les couts de transaction ex post sont des couts lies aux contrôles et à la renégociation des contrats.

Généralement les contrats précis sont plus couteux à rédiger. Les couts de transaction dépendraient surtout de la rationalité limitée des individus et de l'opportunisme, mais en réalité tout dépend de l'environnement dans lequel s'effectue les transactions. Selon Williamson, trois facteurs peuvent influencer la nature d'une transaction qui sont les suivants :

a. incertitude : Plus incertitude est élevée, moins les agents ont des comportements rationnels et plus ils deviennent des opportunistes.

b. La spécificité des actifs : Plus l'actif à un usage précis, moins il est redéployable pour une autre tâche et il serait nécessaire d'internaliser la transaction.

c. La fréquence des transactions : Plus la fréquence des transactions est importante, plus il serait important d'internaliser les transactions.

La forme organisationnelle la plus adaptée est celle qui permet de minimiser les couts de transaction⁴⁶.

Williamson à élaborer un modèle pour expliquer les politique d'intégration verticale et la limite de la taille des firmes. Si une firme sous-traite sa production, les contrats qu'elle signe sont par nature incomplets dans la mesure où ils ne peuvent pas tout prévoir à l'avance. Durant cette relation, certains actifs spécifiques peuvent prendre de la valeur et leur renégociation souvent difficile. Si les partenaires peuvent avoir intérêt à poursuivre la relation, il est possible que l'une des parties

⁴⁶ Frédéric P; "Théorie et pratique de la gouvernance d'entreprise" Maxima, 1ere édit, Paris, 2015, pp.43.44

prenantes soit en position de force et imposer ses conditions à l'autre partie. Les firmes qui dominent peuvent imposer un prix de monopole au sous-traitant. Face à cette situation, le donneur d'ordre doit décider d'internaliser la transaction pour rééquilibrer le rapport de la force.

Dans le cadre de l'intégration latéral, la décision dépend de la somme des couts de gouvernance et de production liée à chacune de ces deux options. La firme qui fabrique en interne ne supporte pas de couts de transaction, elle fixe ses prix en internes, en cas de conflit c'est la direction générale qui tranche⁴⁷.

2.5.2. La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété est une branche de l'analyse économique du droit qui étudie la façon dont les droits de propriété jouent sur les comportements économiques des individus. Il a pour but de montrer la supériorité des systèmes de propriété privés sur les formes de propriété collective. Elle sous-jacente que les échanges entre individu portent sur des droits de propriété. La rareté des biens dans la nature fait instaurer des droits de propriété pour limiter leur accès (éviter qu'un individu s'approprie des biens possédés par d'autrui). L'autorisation au propriétaire pourra seul donner l'accès à une quelconque personne. Les échanges entre individus sont alors considérés comme des échanges de droits de propriété sur les objets. La théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence partage la même vision que la théorie néoclassique, ces théories considère la firme comme un nœud de contrat. La théorie des droits de propriété cherche à comprendre l'impact de l'atténuation des droits de propriété sur l'efficacité de la coordination interne.

Les droits de propriété doivent être clairement définis, exclusifs et transférables pour que l'initiative individuelle puisse s'exercer. Ces conditions permettent d'aviser les agents économiques dans leurs rapports avec les tiers. Le rôle des droits de propriété privé c'est de faciliter la création et valoriser les actifs des agents économiques dans la mesure où le propriétaire droit est directement impacté par la perte de valeur portant sur ce droit. Alchian et Demsetz (1972) ont montré que la firme se caractérise par agencement d'un ensemble de contrats qui forment une structure de droit de propriété dont l'efficacité de la production dans chaque firme dépend de l'effort individuel des agents intervenants dans la production. Les individus rationnels peuvent minimiser leur implication dans un contexte où l'effort individuel serait difficile à mesurer. La firme capitaliste serait plus efficace pour réduire l'opportunisme car elle incite les propriétaires à contrôler les efforts individuels. Furubotn et Pejovich (1972) sont partis de la décomposition traditionnelle des droits de propriété

⁴⁷ Frédéric P; Op.cit, pp.46.48

entre l'usus (droit d'utiliser un bien), le fructus (droit d'en percevoir les fruits) et l'abusus (droit de vendre le bien).

La théorie des droits de propriété apporte un éclairage intéressant sur le fonctionnement de l'entreprise managériale dans laquelle les actionnaires confient l'usus de leur droit de propriété à des managers qu'ils embauchent pour qu'ils maximisent le profit⁴⁸.

2.5.3. La théorie de l'agence

Pour les théoriciens de l'agence, la firme est qu'un nœud de contrats qui relie entre elles les parties prenantes et au sein duquel l'intérêt des actionnaires est censé prévaloir. Historiquement, la théorie de l'agence s'est inscrite dans le mouvement de réaction des actionnaires contre l'augmentation du pouvoir des managers. Elle a permis aux libéraux d'imposer l'idée que la firme était la propriété des actionnaires étant considérés comme créanciers résiduels.

Les actionnaires sont confrontés par deux types de problèmes dans l'entreprise managériale, il s'agit :

- Hasard moral, c'est lorsque le manager a un comportement différent de celui du contrat.
- Sélection adverse, c'est lorsqu'il cache à son mandant certaines informations clés. Charreaux (1994) identifie trois sources de conflit d'intérêt entre les dirigeants et les actionnaires :
- Une aversion pour le risque a priori plus élevée pour les dirigeants qui, contrairement aux actionnaires, concentrent leur patrimoine au sein d'une même entreprise. La valeur de leur capital humain est liée aux résultats de l'entreprise.
- Un horizon d'implication différent, les actionnaires ont moins de temps dans l'entreprise que les dirigeants, donc les dirigeants agissent en fonction de leur présence
- Une propension plus élevée des dirigeants à effectuer des prélèvements contraires à l'intérêt des entreprises.

Les dirigeants non actionnaires privilégient les investissements risqués financés par la dette, ce qui ferait supporter à des tiers les coûts inhérents à un éventuel échec. Pour la théorie de l'agence, la gouvernance doit aider à réduire les coûts d'agence liés à l'opportunisme des dirigeants et à la spoliation des actionnaires dominants. L'entreprise qui cherche l'efficacité doit réduire les coûts d'agence et conflits d'intérêts entre les partenaires.

Les conflits entre actionnaires et salariés et entre dirigeants salariés peuvent exister aussi au sujet du partage de la valeur ajoutée. Les dirigeants doivent souvent diminuer la masse salariale pour

⁴⁸ Frédéric P; Op.cit, pp .49-53.

accroître les dividendes des actionnaires mais en s'assurant que cela n'entraîne pas la démotivation des salariés pour la firme. Pour la théorie de l'agence, la gouvernance doit protéger les actionnaires aux risques d'une mauvaise gestion et que le surplus généré par l'efficacité organisationnelle leur revienne en priorité. La théorie de l'agence est aussi une vision contractualisée de la firme dans la mesure où les dirigeants sont considérés comme des arbitres qui se situent au cœur du nœud de contrats constitué de toutes les relations entre les partenaires (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, sous-traitants...). Contrairement à la théorie des coûts de transaction, selon les théoriciens de l'agence la firme et le marché ne sont pas en opposition et la notion même de la firme devient superfétatoire. Selon Jensen et Meckling, il existerait au sein des firmes managériales, une divergence d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants. Ils sont liés par une relation d'agence par laquelle le principal (l'actionnaire) confie son droit de propriété à un agent (le dirigeant) qui a pour mission de gérer l'entreprise conformément aux intérêts du principal. Si les deux parties sont en relation c'est qu'elles y ont intérêt⁴⁹.

La séparation des pouvoirs entre actionnaires et dirigeants entraîne des coûts d'agence, seule une gouvernance adaptée permettra de minimiser ces coûts. Dans un contexte concurrentiel, les entreprises qui maîtrisent les coûts d'agence et qui alignent les intérêts des managers sur ceux des actionnaires sont censées survivre longtemps. De leur côté, les investisseurs cherchent à être informés des risques et à savoir si la performance peut être durable mais cela suppose qu'ils aient une information crédible. Aussi on considère que les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels, alors la valeur actionnariale est l'étalon qui mesure l'efficacité du système de gouvernance. En outre, les actionnaires doivent adopter des dispositifs de gouvernance adaptés (favorise la réduction des coûts liés aux conflits d'intérêts) pour éviter d'être dépossédés de leurs richesses face à l'opportunisme des managers.

2.5.4. La théorie d'enracinement

Face à la théorie de l'agence, qui postule que les mécanismes disciplinaires permettent d'aligner les intérêts des managers sur ceux des actionnaires, la théorie de l'enracinement considère que les dirigeants cherchent en permanence à réduire les risques d'une révocation anticipée et qu'ils ne restent donc pas passifs face aux contrôles qui pèsent sur eux. Par leurs actions, les dirigeants peuvent parvenir à structurer et à adapter le système de gouvernance dans un sens qui leur est favorable. A travers notamment l'accroissement de leurs espaces discrétionnaires, les stratégies

⁴⁹ Frédéric P; Op.cit, pp.54.57

d'enracinements peuvent également permettre aux dirigeants de s'octroyer des avantages personnels indus, ils peuvent par exemple manipuler les comptes transmis aux actionnaires, modifier la structure du capital et même neutraliser les conseils d'administration. Le terme enracinement recouvre ainsi deux types de stratégie : les stratégies qui visent à se mettre naturellement en harmonie avec l'environnement et les stratégies dont la finalité est de mettre en place des obstacles plus ou moins artificiels pour défendre une position.

La théorie d'enracinement prétend que les dirigeants ont la capacité effective de conserver leurs places en évinçant les dirigeants concurrents ou en rendant leur révocation plus difficile ou plus coûteuse. Les dirigeants augmentent leur espace discrétionnaire en s'enracinant, pour la théorie de l'agence cela peut détruire de la valeur car les dirigeants enracinés vont capter les ressources des actionnaires ou d'autres parties prenantes. L'enracinement se fait généralement par l'accroissement de l'espace discrétionnaire pour diminuer l'efficacité des mécanismes de contrôle qui sont parfois détournés de leur finalité au profit des managers. Souvent les OPA qui permettent de sanctionner les dirigeants peuvent aussi être utilisées par ces derniers pour accroître leur enracinement. Ils peuvent aussi prendre le contrôle d'entreprises dans des secteurs au sein desquels ils disposent d'avantages spécifiques en capital humain (expérience, réseaux...). Le fort développement des mécanismes anti-OPA au cours des années 1990-2000 dans Les pays anglo-saxons est considéré comme la conséquence de la tentative des équipes dirigeantes de réduire les risques d'une révocation anticipée, aussi la forte augmentation des coûts inhérents aux opérations de fusion acquisition, liés à la rémunération des banques d'affaires, présente l'avantage de réduire la rentabilité de ce type d'opérations, ce qui peut dissuader certains prédateurs de passer à l'acte⁵⁰.

Section 3 : Lien contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise

Les fonctions du contrôle organisationnel, et partant celles du contrôle de gestion, se sont déplacées vers la gouvernance d'entreprises, c'est-à-dire vers la satisfaction des actionnaires et les parties prenantes de l'organisation.

A tout instant et à tous les niveaux hiérarchiques, les acteurs de l'organisation analysent de l'information, prennent des décisions, agissent et enfin constatent les résultats de leurs actions.

La problématique du CG inclut donc largement la manière donc les dirigeants d'une organisation orientent les décisions et les actions de tous ses membres dans le sens souhaité par celle-ci.

Le CG regroupe ainsi l'ensemble des dispositifs sur lesquels les dirigeants et les managers s'appuient pour maîtriser les processus de « décisions-actions-résultats » dans l'organisation.

⁵⁰ Frédéric P; Op.cit, pp. 71.72.

Le Contrôle de gestion prend toute son importance en tant qu'outil de bonne gouvernance, car il constitue une pièce centrale du contrôle interne.

3.1. Impact du contrôle de gestion sur la gouvernance d'entreprise

Le CG a des impacts déterminants au sein de la gouvernance des entreprises et institutions qu'elles soient publiques ou privées.

3.1.1 Outil d'aide à la prise de décision

Le contrôle de gestion est d'une importance capitale dans les prises de décision.

- ✓ Il contribue à la définition des buts recherchés par l'organisation ;
- ✓ Exprime les buts en objectifs chiffrés ;
- ✓ Identifie et mobilise les ressources ;
- ✓ Définir le système d'évaluation et de motivation ;
- ✓ Surveille les actions ;
- ✓ Anticipation des évènements ;
- ✓ Identification et mise en œuvre d'actions correctrices ;
- ✓ Mesure des résultats obtenus et des ressources engagées ;
- ✓ Comparaison avec les objectifs et les ressources prévues.

Le CG comme est formé des processus qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents.

IL contribue à finaliser les actions des responsables ou managers des différentes unités :

- ✓ En déterminants les objectifs annuels de performance et les budgets de l'entreprise ;

Des différents centres de responsabilités (ou de tout autre niveau ou objet de contrôle) en adéquation avec les objectifs stratégiques :

- ✓ S'en assurent que les responsables sont incités à aller dans le sens de la stratégie de l'entreprise notamment par un système de motivation adaptée :
- ✓ En définissant les méthodes de contrôle conformes aux finalités de l'organisation⁵¹.

3.1.1.1. Il contribue au pilotage des actions :

- ✓ En organisant le système d'information de gestion (conception, collecte, diffusion, des informations adaptées).

⁵¹ Jougleux M et Frédéric Livian Y ; op cit, pp 43-44.

- ✓ En animent le processus de pilotages afin d'inciter les responsables à prendre des décisions souhaités, cohérentes avec la stratégie de l'organisation : mise en place d'un contrôle budgétaires, d'une analyse des coûts, de tableau de bord, organisation de réunion d'analyses des résultats, de construction de plans d'action, etc.⁵².

3.1.1.2. Le contrôle de gestion post-évalue les actions :

- ✓ En mesurant les performances de l'organisation et en assurant la diffusion de ces informations auprès des acteurs concernées (manager opérationnel, responsable hiérarchique) ;
- ✓ En mettant en place une analyse des problèmes constatés et en concevant des solutions adaptées ;
- ✓ En vérifiant les performances du contrôle d'exécution.

3.1.2. Rendre comptes aux organes de gouvernances

Le reporting c'est-à-dire l'action de rendre compte, s'appuie sur différents documents qui vont du rapport budgétaires d'activité aux tableaux de bord stratégique .Ces derniers ont une doubles vocation : suivre l'exécution des orientations stratégiques, et permettre aux administrateurs de disposer d'outils pour appréhender la performance du dirigeant, c'est-à-dire sa capacité à prendre des décisions et à contrôler la mise en œuvre dans le cadre des orientations stratégiques définies⁵³.

3.1.2.1. Le contrôle budgétaire, outil d'adaptation des ressources aux objectifs, poursuivis

Grace aux suivie des ressources consommées par les activités et la valeur créée par les processus, l'organisation peut connaitre son équation économique. Elle peut s'interrogé sur la pertinence du maintien ou du développement de tel ou de tel processus⁵⁴.

Le système budgétaire ayant pour vocation d'aider au mouvement de la coopérative sur le moyen terme, ses objectifs opérationnels vont nécessairement en découler. Il s'agira

- ✓ La réalisation des prévisions, évaluer précisément l'évolution de l'environnement, de la demande, des processus, des activités et par conséquent des ressources consommées.
- ✓ La planification de la gestion de l'organisation en se fixant les différentes étapes à atteindre ;
- ✓ La motivation du personnel, celui-ci étant la ressource qui conditionne toutes les autres ;

⁵² Jougleux M et Frédéric Livian Y ; op cit,pp 44..

⁵³ Pigné B ; « gouvernance contrôle et audit des organisations », édition Economica, 2008, Paris,p 220.

⁵⁴ idem

Le compte rendu de l'activité réalisée et l'avancement de l'organisation dans ses différents processus.

3.1.2.2. Le Contrôle de gestion comme moyen de réduction de l'espace discrétionnaire des dirigeants

Les propriétaires doivent s'assurer que leurs intérêts par les actions des dirigeants. Il faut donc orienter et suivre ces actions, d'où la nécessité des dispositifs visant à les protéger les actions des gestionnaires. Le contrôle de gestion y joue un rôle particulier. C'est à cette relation de contrôle que s'applique la notion de « gouvernance »⁵⁵.

Le contrôle de gestion est un dispositif qui orientent les actions menées par les managers. Il est donc l'un des moyens dont disposent la tutelle ou les titulaires de droits de propriété pour porter les managers à adapter des comportements cohérents avec leurs intérêts.

Le contrôle de gestion permet aussi de servir les propriétaires non dirigeant ou les organes de tutelle, s'ils souhaitent disposer des informations produites par le contrôle de gestion.

- ✓ Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation⁵⁶.
- ✓ Le contrôle de gestion à la charge de garantir le non-gaspillage des ressources confiées à un manager. Il est également le processus par lequel les managers influence d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation.

3.1.3. Le contrôle de gestion comme outil d'aide des managers

Les managers ont deux préoccupations majeures car leur réussite en dépend : comprendre l'avenir et maîtriser les actions des autres. C'est fondamentalement pour les aider dans ces deux domaines que les dispositifs du contrôle de gestion sont installés dans de nombreuses organisations et spécialement dans les entreprises.

3.1.3.1. Comprendre l'avenir

Le contrôle de gestion aide en effet, les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence :

- ✓ Parce qu'il saisit, organise et diffuse l'information pertinente pour anticiper (par le suivi d'indicateurs significatifs des évolutions de l'environnement), notamment en modélisant les relations entre les ressources nécessaires et les finalités poursuivies.

⁵⁵ Bouquin H ; op cit, pp 92-93.

⁵⁶ Bouquin H ; « le contrôle de gestion », 9^{ème} Edition, édition PUF, paris, 2010, p 33.

- ✓ Parce qu'il comporte un cycle récurrent, annuel et pluriannuel, de planification (le processus de définitions d'objectifs, de plans d'action et d'allocations de ressources par les budgets).

IL permet de rapprocher en permanence le réel de ce qui était attendu pour inciter aux actions correctives nécessaire.

3.1.2.2. Orienter les actions des autres

Le contrôle de gestion aide aussi les managers à orienter, sinon à maîtriser, les actions de leur collaborateur et partenaires.

-Il exige de spécifier les missions des entités qui forment les entreprises ou organisations, et d'identifier les moyens qui leurs sont nécessaire .Le contrôle de gestion repose en effet sur un découpage de l'organisation en centre de responsabilités dont il est possible de mesurer la contribution à la performance globale⁵⁷.

3.2. Système d'information des parties prenantes pour la gouvernance

Le contrôle de gestion se basera aux moyens financière, techniques, humains pour répondre aux attentes des partenaires. Donc ses rôles dans ce sens est la diffusion de l'information puis aide à la communication et surtout à la communication à partir des indicateurs non financiers que le contrôle de gestion intervient⁵⁸.

3.2.1. Les demandes d'informations au contrôle de gestion

Les acteurs ayant des intérêts dans une organisation cherchent à exercer un pouvoir d'influence. Également ils attendent des informations sur les critères de performance de l'organisation tels que les résultats de l'entreprise, sur le fonctionnement de l'organisation, les orientations stratégiques, les projets opérationnels et commerciaux.... Mais si le terme performance n'est pas limitées à la sphère financière (indicateurs budgétaires et indicateurs de rentabilité) alors sa définition devient plus difficile (concept de performance globale), dans ce cas, les attentes en informations seraient plus diversifiées. De ce fait, si le premier objectif de contrôle de gestion est l'aide au pilotage des indicateurs de performance puis dans un deuxième temps la communication sur ces indicateurs, les réponses reposent sur des variables financières, fondements de la communication financière (par la comptabilité financière) mais aussi sur des variables non financières telles que des indicateurs

⁵⁷ Bouquin H ;op cit ,p 36.

⁵⁸ Fabre P; Sépari S; et al; op.cit, p.249

qualité. Le contrôle de gestion peut donc contribuer à la communication et aux rapports d'informations et de gestion.

La performance convient de savoir si l'on se base à une évaluation ex post de résultats obtenus ou si l'on se réfère plutôt aux processus d'actions ou d'activités, et donc la mise en œuvre des ressources pour répondre aux objectifs de l'entreprise dans toutes les dimensions (économiques, sociales, commerciales...) au fonctionnement de l'entreprise.

Dans tous les cas, la compréhension de la performance repose sur l'identification des critères et de leurs indicateurs qui mesurent des résultats obtenus mais aussi devraient permettre aux décideurs d'agir sur les déterminants de cette performance et ce par anticipation. De ce fait, aborder les questions du pilotage de la performance ou de la détermination d'indicateur, ne peuvent se réaliser que dans une organisation donnée, dans un temps et contexte donnés surtout des objectifs poursuivis par les managers⁵⁹.

L'organisation recherche à faire un surplus de richesses par rapport aux ressources consommées et la répartition de ce surplus devrait assurer la pérennité de cette organisation. Ceci permet d'adosser la recherche d'efficience à une modélisation ex ante (faire a priori) des conditions de la mise en œuvre de cette performance, ceci correspond au contrôle de gestion la compréhension de quelque peu mécaniste du fonctionnement interne de l'entité qui permet de rechercher, de manière prévisionnelle, les conditions d'optimisation des activités et de leurs consommations et apports des ressources grâce à des procédures préétablies. En fait, il suffit de respecter ces procédures pour avoir la réalisation des critères de performances ; c'est à travers que le contrôle de gestion traite l'optimisation, de planification grâce aux outils budgétaires. C'est dans cette conception que se sont bâties et développées les pratiques usuelles de contrôle budgétaire et de reporting qui cherchent à discipliner l'action des décideurs des niveaux intermédiaires et opérationnels. La compréhension mécaniste de firme qui conduit souvent à une séparation en service ou centre de responsabilité permet de concevoir l'obtention d'une performance globale comme une somme de performances locales. En fait si chaque centre ou service est optimisé, l'ensemble sera, cela veut dire qu'il n'y a pas d'interaction entre les centres ou services. Dans le cas contraire elles ne créent aucune valeur⁶⁰.

3.2.2. Le contrôle de gestion et la communication vers les différents partenaires

Contrôle de gestion a pour rôle de concevoir et mettre en place un système de mesure et d'évaluation de la performance, de pilotage des niveaux opérationnels, et ce à vocation managériale et

⁵⁹ Fabre P; Sépari S; et al; op.cit, p. 251.

⁶⁰ Fabre P; Sépari S; et al; op.cit, p.252

stratégique. Le contrôle de gestion apparaît comme un système de régulation économique, met en œuvre des outils de pilotage, aide aux diagnostics et à l'analyse, de coordination, d'animation des individus, d'évaluation des activités, de la performance et de la communication au sein d'une entité, il aide donc à la décision et à la réalisation des objectifs de l'entreprise et au-delà de l'animation et de l'évaluation, il rend compte aux parties prenantes des différentes fonctions exercées.

Les parties prenantes ont des attentes et des pouvoirs différents, par exemple un même individu peut-être à la fois salarié et actionnaire dans la même entreprise, pour éviter cette ambiguïté en termes de communication nous distinguons ici deux types de partenaires, d'interlocuteurs: ceux qui se trouvent dans l'organisation et ceux d'extérieures (actionnaires, autres entreprises...) ⁶¹.

3.2.2.1. Le paradoxe communication-contrôle

Communication c'est l'échange d'informations entre un émetteur et un récepteur ainsi que l'inférence de signification entre des participants organisationnels.

Selon les écoles de la théorie des organisations, la communication peut-être comme un outil de contrôle (communication des résultats dans une organisation taylorienne), un facteur de motivation (relations humaines favorisant l'implication), un instrument d'influence (transmission d'information pour l'école de la décision), un mécanisme de coordination (dans une approche systémique et contingente).

On peut repérer une évolution dans la conception du contrôle de gestion comme outil de communication. Ses premières formalisations n'accordaient que peu de place à la communication mais celle-ci s'est intégrée dans l'approche actuelle du contrôle de gestion :

- ✓ L'apparition du contrôle de gestion avec le modèle de Sloan & Brown vers 1920 était plutôt un contrôle financier fondé sur des instruments de mesure qui contrôlent la réalisation d'activités prévues budgétées ; dans ce modèle il y'avait peu de place pour l'analyse des comportements organisationnels comme la communication entre les dirigeants et les managers.
- ✓ Le modèle de R.N.Antony (1965) est composé de trois niveaux: stratégie, gestion, opérationnel. Ce modèle privilégie aussi les aspects économiques dans le cas de management par objectif qu'une approche comportementale. Le système d'information n'est pas intégré dans le contrôle de gestion, est considéré en parallèle. Antony définit le contrôle de gestion comme "un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de

⁶¹ Fabre P; Sépari S; et al; op.cit, pp.252.253

l'organisation." cette définition montre que le directeur oriente l'action des autres sans aucune consultation.

- ✓ À partir des années 1980 et surtout 1990, la dimension d'information et de communication font leur apparition dans la définition des analystes du contrôle de gestion. Selon Simon, le contrôle de gestion est comme les processus et des procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation. Hopwood montre que les liens entre budget et style de management jouent sur comportement des managers et en particulier sur leurs relations avec les autres membres de l'organisation. Pour M.P Follett, le contrôle est un processus de coordination des responsabilités, des décisions et des actions des principaux acteurs de l'entreprise au service de la cohérence de l'équipe qu'ils constituent conjointement. Pour l'efficacité de la coordination, les managers doivent développer des relations transversales. Bollecker montre, au travers des offres d'emploi actuelles que les aptitudes relationnelles sont présentes dans plus 40% des annonces.

Ainsi il apparaît aujourd'hui des représentations du contrôle de gestion intégrant la communication. Vardaman et Halterman estime que "les bons résultats sont liés à un bons liés à un bon contrôle managérial, qu'un bon contrôle est le résultat des compétences appropriées pour communiquer les décisions et les informations."

Ainsi, si le contrôle de gestion doit donner des informations pour que les managers analysent les situations, fixent les objectifs dans une cohérence globale, assurent la coordination et la synchronisation des actions, cela implique une communication aussi bien verticale qu'horizontale. Il en ressort une définition incluant cette dimension communicationnelle de Chtioui (2006) "Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers communiquent avec d'autres membres de l'organisation afin de garantir la cohérence de leurs actions quotidiennes et la convergence de ces actions vers la stratégie"⁶².

3.2.2.2. Le contrôle de gestion outil de la communication interne

La mission du contrôle de gestion implique au contrôleur une bonne connaissance au fonctionnement de la firme, de la manière dont tissées les relations de travail. De ce fait, si le contrôleur possède une bonne connaissance et une bonne maîtrise des outils de gestion, des indicateurs, une tâche délicate réside dans la diffusion de ces outils au sein de l'organisation et de leur compréhension et usage dans les relations de travail ; le mode d'emploi de cet outillage divers

⁶² Fabre P; Sépari S; et al; op.cit, pp.253.254

d'une mission à l'autre, il nécessite recréé à chaque intervention du contrôleur. Un bon mode de fonctionnement de cet outil en interne permet de diffuser des informations de les faire accepter et comprendre et de les traduire en actes, notamment en actes correctifs.

Communiquer en interne consiste à apporter des renseignements à la hiérarchie pour le contrôle et la prise de décision mais il permet aussi de rendre compte à des centres d'activités, à des niveaux opérationnels, évaluer leurs responsabilités, prendre des décisions correctives mais aussi motiver les responsables et les agents opérationnels.

Traiter de communication en interne permet de penser, c'est dans ce sens de travail que le contrôle de gestion est le plus indépendant c'est-à-dire avec le moins de pressions émanant de partenaires extérieurs et des normes ou de standards extérieurs.

L'organisation ayant une bonne stratégie développée gagne la performance mais aussi elle assure que l'ensemble des collaborateurs connaisse et comprenne cette stratégie enfin de l'appliquer. Ainsi, le contrôleur de gestion poursuit ses objectifs de pilotage en accord avec les décideurs et en cohérence avec la stratégie de la firme. C'est à ce titre que le contrôle définit les indicateurs financiers comme les résultats de divisions, des profits internes, des prix de cessions, des taux de rendements interne. C'est dans cette option que le contrôle définit des méthodes de calculs de coûts, des objets de coûts, des budgets, des suivis statistiques, des ratios, des tableaux de bord opérationnels, etc.

En effet, les rôles du contrôle budgétaire sont orientés vers la gestion interne de la firme et la recherche de rationalisation des ressources des financières et donc la recherche d'efficience, aussi la comptabilité de gestion un autre outil d'information pour le contrôle.

Tableau de bord stratégique, un autre outil de contrôle, permet de communiquer la stratégie à l'ensemble des collaborateurs, facilite la remontée des informations utiles à la direction, Il favorise plus de partenariats et de dialogue autour de projets et d'objectifs communs, une meilleure communication entre les équipes⁶³.

3.2.2.3. Le contrôle de gestion outil de la communication externe

Les situations d'agence sont nombreuses, de ce fait le rôle du contrôle de gestion serait de mettre en place des dispositifs de communication pour le contrôle des activités déléguées. Le contrôle de gestion fait référence à la théorie de l'agence car il s'agit de réduire l'asymétrie d'information que cette théorie postule. Il faut ainsi rendre compte aux actionnaires qui ont donné mandat aux managers et le contrôle de gestion participe aux activités de reporting.

⁶³ Fabre P; Sépari S; et al; op.cit, pp.254.255

La communication externe de contrôle de gestion sert de lien informationnel avec l'environnement de la firme. D'une part il apparaît comme un support de communication financière et comme un support d'information de gestion (développement durable, d'investissement et d'innovation... d'autre part) de manière plus générale⁶⁴.

Le contrôle de gestion garantit la performance économique et financière dans l'organisation par les budgets, le suivi des réalisations et les écarts. Mais cela présente un impact sur le niveau des résultats globaux que l'entreprise doit présenter et donc sur la communication financière. Le contrôle étant comme le garant d'une logique et d'une rationalisation financière répond à un besoin d'information et de contrôle des actionnaires ou les apporteurs de capitaux. Dans des relations entre filiales et une société mère, le budget sert des finalités qui sont à mi-chemin entre un contrôle interne, intra-groupe, et un contrôle externe, tel qu'il est perçu par la filiale.

En effet, la répartition de richesse pour les actionnaires en terme d'EVA (Economic-Value-Added) pour prendre un indicateur qui a été d'actualité, les actionnaires porteront sans doute attention à ce qui se passe "à l'actif du bilan" et que l'on peut considérer comme du ressort de la comptabilité et du contrôle de gestion.

EVA est obtenue par comparaison du résultat économique et du coût du capital investi, c'est cette différence qui fonde la création de valeur.

Mais la performance d'une organisation du point de vue des stakeholders ne se limite pas à la performance financière ; on peut parler de critères de performance sociale, technologique, environnementale...

Le contrôle de gestion apporte des informations pour la présentation du rapport de gestion.

En somme, le contrôle de gestion contribue à apporter des informations pour les stakeholders et les shareholders, ce rôle informationnel apparaît comme complémentaire à la communication financière qui est assurée par la direction financière et/ou comptable⁶⁵.

3.3. Le contrôle de gestion et les principaux mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Le contrôle de gestion joue un rôle déterminant à travers les principaux mécanismes de gouvernance.

⁶⁴ Fabre P; Sépari S; et al; op.cit, p.256

⁶⁵ Fabre P; Sépari S; et al; op.cit, pp.256.257

3.3.1. Le Contrôle de gestion et le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration représente l'organe collégial central de gestion des sociétés. Il définit la stratégie et veille à sa mise en œuvre. Ce rôle est complété par celui du management opérationnel qui exécute les décisions prises au niveau du CA.

Le CA influence l'action des dirigeants en matière de création de valeur, en repérage de meilleurs projets ainsi que l'élaboration de la stratégie. Le Rôle du CG est déterminant dans la mise en place de la stratégie ainsi que dans sa mise en œuvre.

C'est également un guide et un moyen d'information concernant l'utilisation efficace et efficiente des ressources mises à la disposition des dirigeants.

A travers les informations fournis par le CG la capacité des dirigeants à créer de la valeur et leurs compétences sont également connus à travers par exemple la comparaison entre les prévisions et les réalisations, les tableaux de bord prospectifs etc....

En fonction de toutes ces informations le CG permet au CA de prendre des décisions pertinentes en ce qui concerne la gestion de l'entreprise (compétences des dirigeants, inefficacité de certaines unités, mauvaise utilisation des ressources etc....).

Dans la théorie de l'agence, Fama (1980) et Jensen (1983) attribuent au conseil d'administration la mission de contrôler et de discipliner les principaux dirigeants dans l'intérêt des actionnaires. Leur analyse part du cas particulier de la firme managériale à actionnariat diffus où la séparation entre les fonctions de propriété et de décision est très prononcée.

3.3.2. Le Contrôle de gestion et l'Assemblée des actionnaires

Les états financiers et autres informations fournis par le CG permettent aux actionnaires de savoir si les dirigeants travaillent dans le but de maximiser la valeur actionnariale ou s'ils ont un comportement opportuniste.

L'ensemble de cette information leur permet de prendre des décisions concernant le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les compétences des gestionnaires.

Le CG fait partir des différents moyens de contrôle pour réduire l'espace discrétionnaire des dirigeants, tout en les aidant à une meilleure utilisation des ressources apportés par les actionnaires.

3.3.3. Le contrôle de gestion et la Culture d'entreprise

L'impact de la culture, est discuté depuis longtemps, est reconnue comme un facteur influençant les modes de fonctionnement des entreprises en général et ceux du contrôle de gestion en particulier.

C'est un facteur déterminant dans la conception et le fonctionnement des systèmes de contrôle dans l'entreprise.

La culture d'entreprise étant ce qui unifie l'entreprise dans ces pratiques et qui la distingue des autres. Le CG nous renseigne sur le respect des pratiques et des valeurs par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise car leur impact est déterminant sur la performance globale de l'entreprise, et également sur son image. Il n'est pas toujours aisé de comprendre quels sont les atouts de la culture d'entreprise, que ce soit dans le fonctionnement interne de l'organisation ou vis-à-vis de l'externe.

D'une part, la culture d'entreprise permet d'unifier les modes d'organisation afin que les collaborateurs travaillent dans la même direction. Elle renforce la cohésion et la performance autour d'une référence commune, favorise la coordination des activités, standardise des comportements et des pratiques, ou encore, facilite les ajustements mutuels.

Ainsi, la manière dont elle est véhiculée peut prendre différentes formes. Par exemple, à travers des éléments comme les valeurs (exemples : innovation, ouverture, partage, etc.), les rites de l'organisation en matière de recrutement (exemple : chaque candidat est présélectionné au moyen de différents tests), la formation (exemple : chaque collaborateur dispose d'un plan annuel). La culture d'entreprise peut également être transmise lors d'activités rappelant les références communes, comme des séminaires d'entreprise.

D'autre part, elle permet de véhiculer une image de marque positive auprès des clients et de développer un sentiment de proximité. Elle est aussi un moyen d'attirer les futurs candidats à l'embauche.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis à mieux comprendre la notion de Contrôle de gestion, ses outils, objectifs ainsi que sa place. Le contrôle de gestion est indispensable au bon fonctionnement de l'organisation du fait qu'il permet l'accomplissement de plusieurs tâches nécessaire, aident les responsables à la prise de décisions et qui évaluent la qualité de sa gestion (mesure de la performance, moyen de pilotage et de maîtrise etc...).

Compte tenu de son importance la fonction de contrôle de gestion doit être assignée à une personne qualifiée ayant la capacité d'exercer les tâches qui lui sont attribuées en faisant recours aux différents outils étudié précédemment dans le chapitre, car le contrôle de gestion est confronté à certaines difficultés dans sa mise en œuvre non négligeables.

En second temps suite à la forte concurrence, la mondialisation et autres nous avons mis l'accent sur le cadre théorique de la gouvernance ce qui nous a permis de mieux cerner les mécanismes, mission, théories, approches etc. de la gouvernance d'entreprise.

Ce cadre théorique montre que la définition du système de contrôle gestion est bien l'un des domaines de la gouvernance si l'on souhaite que les principes qui sont définis par les dirigeant et instances de direction soient mise en œuvre. En cela « il s'agit d'une clé de la gouvernance, un levier essentiel de manœuvre par les dirigeants, la composante la plus subtile du contrôle interne ».

Le chapitre suivant fera l'objet de l'étude du terrain et du cadre méthodologique de la recherche.

Chapitre 2 : *Cadre méthodologique*

Introduction

L'assurance en Algérie est le fruit de la colonisation, elle fut son apparition en Algérie avec l'évolution de l'assurance en France. Cela conduit après l'indépendance à l'héritage des lois et des règlements antérieurs qui n'ont été promulgués qu'en 1975. Après cette période, de nouvelles lois sont apparues permettant à l'assurance de connaître une nouvelle croissance.

Pendant la colonisation, le secteur des assurances en Algérie était monopolisé par les compagnies françaises. Après l'indépendance, l'évolution de l'assurance s'est effectuée progressivement et les compagnies nationales font leur entrée dans le secteur des assurances. Depuis l'indépendance, les assurances en Algérie élargissent leurs domaines d'activité vers différents produits.

La promulgation de l'ordonnance 95-07 relative aux assurances en Algérie permet d'une part la monopolisation de L'Etat sur les opérations d'assurance, d'autres part l'apparition de la concurrence entre les compagnies d'assurances.

Section 1 : Le secteur des Assurances en Algérie et la présentation de la SAA

En effet suite à la multiplication des compagnies d'assurances sur le marché nous constatons l'intensification de la concurrence sur ce secteur. Le rôle de l'assurance devient de plus en plus important suite à la variété des différents services assurancielles couvrant différents risques afin de satisfaire les besoins de sécurité. Dans cette section nous allons expliquer l'évolution du secteur d'assurance en Algérie et présenté par la suite la société nationale d'assurance(SAA).

1.1. Le Secteur des Assurances en Algérie

Ce secteur est en pleine évolution malgré quelques freins liés à des raisons culturelles et religieuses. En raison de sa forte contribution au développement économique de l'Algérie ce secteur est de plus en plus représentatif en Algérie

1.1.1. Histoire des assurances en Algérie

La connaissance de l'évolution historique de l'assurance en France est nécessaire, car celle-ci se confond avec celle de l'Algérie coloniale et préfigurera celle de l'Algérie immédiatement indépendante.

L'assurance est une « opération par laquelle l'assuré se fait promettre moyennant une rémunération, la prime pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation

par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique »⁶⁶.

Les assurances se sont étendues dans le temps et dans l'espace. Elles sont apparues à la suite des grands risques nés du développement du commerce maritime et de la vulnérabilisations des grandes agglomérations.

1.1.1.1. La période coloniale

Cette période était caractérisée par le monopole des compagnies françaises sur le secteur d'assurance en Algérie. Cela se confirme en 1861 par la création d'une mutuelle incendie spécialisée pour l'assurance en Algérie dans les colonies. Dans le but de répondre à la demande des colons-agriculteurs, des mutuelles sont constituées ; c'est, le cas de la Mutuelle Centrale Agricole, en 1933, qui fait partie de la Caisse Centrale de Réassurance des Mutuelles Agricoles laquelle a été créée en 1907 et qui regroupe les mutuelles de Tunisie, du Maroc et d'Algérie.

Des textes métropolitains ont été adoptés par le législateur pour règlementer l'assurance en Algérie dont les principaux sont :

- La loi du 12 juillet 1930, règlementant l'ensemble des contrats d'assurances terrestres ;
- Le décret du 14 juin 1938, unifiant le contrôle de l'Etat sur toutes les sociétés d'assurances.
- La loi du 25 avril 1946, relative à la nationalisation de 32 sociétés d'assurance et à la création d'une Caisse Nationale de Réassurance, d'une Ecole Nationale d'Assurances et d'un Conseil Nationale d'Assurance⁶⁷.

1.1.1.2. La période après l'indépendance

Justes après l'indépendance, les opérations d'assurance étaient pratiquées par des entreprises française dont la plupart avait leur siège à l'étranger.

Le secteur de l'assurance en Algérie s'est évoluée progressivement à travers plusieurs étapes :

➤ 1^{ere} étape 1962-1966

Cette étape est caractérisée par :

⁶⁶ Tafiani M ; « Les Assurances en Algérie », édition Office des publications universitaires et ENAP, Alger. 11.

⁶⁷ Cheikh B ; « L'histoire des Assurances en Algérie », Assurances et gestion des risques, Vol.81, no.3-4, 2013, pp 285-286.

-Les compagnies d'assurances étrangère et surtout française détiennent le monopole sur ce secteur ;

-L'inexistence de cadres nationaux et de législation propre à l'Algérie pouvant assurer le fonctionnement et le contrôle des sociétés d'assurance ;

-L'institution de la réassurance obligatoire pour les opérations d'assurances effectuées en Algérie à travers la création de la Caisse Algérienne d'Assurances et de Réassurance (CAAR). Par la loi n°63-197 du 8 juin 1963, obligeants toutes les sociétés d'assurances à céder une part de 10% des primes encaissées ;

-La loi n° 63-201 du 8 juin 1963 exigeant des entreprises d'assurances sans distinction de nationalités de garanties qui se traduisent par :

*Le contrôle et la surveillance par le ministère des finances de toutes les compagnies d'assurances.

*L'agrément par le ministère des Finances, que devait demander toutes les compagnies d'assurances étrangères désirant exercer ou continuer leur activité en Algérie.

-Création de la Société Algérienne d'Assurances (SAA) par l'arrêté du 12 décembre dont 39% du capital est détenu par l'Egypte.

-La Création de la Mutuelle Algérienne d'Assurances des travailleurs de l'Education et de la Culture (MAATEC) par l'arrêté du 26 décembre 1964.

-L'agrément par l'arrêté de janvier 1964 de 14 compagnies étrangères, dont 6 française qui parviennent à contrôler 25 à 30% du marché.

➤ **2^{eme} étape 1966-1975**

Ce pendant cette période que le monopole de l'Etat était institué ; l'exploitation de toutes les opérations d'assurances est désormais réservée à l'Etat par l'intermédiaire des entreprises nationales. Par conséquent l'article 2 de la loi 63-201 devenait caduc.

Parmi les 17 sociétés qui existaient en 1966, une seule a été nationalisée, à savoir la SAA, par l'ordonnance n°66-129 du 27 mai 1966, alors que toutes les autres entreprises ont été liquidées, à exception celle qui ont la forme mutuelle :

*Caisse Nationale d'Assurance et de Réassurance ;

*Caisse Nationales des mutualités ;

*Mutualité Algérienne d'Assurance pour travailleurs de l'Education et de la culture MAATEC.

L'assurance, qui était régie par l'ancienne législation française, a été abrogée dès le 5 juillet 1975 par l'ordonnance 72-29 du 5 juillet 1973.

3^{ème} étape 1975-1988

Cette période est marquée par :

La spécialisation des entreprises d'assurance, en indiquant pour chacun d'elles les risques à couvrir ;

*La CAAR, spécialisée dans les Assurances des gros risques et de transport, cela permettant la création de la caisse d'assurance totale spécialisée dans l'assurance du transport terrestre, maritime et aérien.

*La SAA, spécialisée dans les petits risques, qui sont cependant générateurs d'une épargne importante, à savoir : l'automobile, le vol, les bris de glaces, les dégâts des eaux, les multirisques d'habitation, les assurances de personne, l'incendie et l'explosion.

La loi 80-07 qui propose essentiellement l'amélioration de la protection de l'assuré et autres bénéficiaires de l'assurance et de l'assouplissement de la procédure d'indemnisation.

La naissance de la Compagnies Algérienne de l'Assurances Transport CAAT par le décret n°85-82 d'Avril 1985⁶⁸.

➤ 4^{ème} étape 1988-1995

Cette étape se caractérise par :

La transformation ou les reformes apportées au secteur des assurances en 1988 entraînent la concurrence entre les compagnies existantes : la SAA, CAAR, MAATEC, et la CNMA.

La promulgation de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit constitue un dispositif législatif pour la transition vers l'économie de marché et a permis au secteur des assurances de connaître un nouvel essor.

➤ 5^{ème} étape 1995 à nos jours

⁶⁸ Cheikh B ;op. cit. ,pp 287-288.

L'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 supprime le monopole de l'Etat sur le marché d'assurance permettant la naissance des compagnies privées. Cette ordonnance a aussi entraîné la réduction de nombre de garanties dont la souscription est obligatoire. C'est ainsi que la liste ne comprend plus principalement que les assurances de responsabilités civiles visant à garantir le paiement des réparations des victimes d'accidents, à l'exception du secteur public lequel demeure concerné par l'assurance incendie obligatoire.

Une assurance obligatoire (Cat-Nat) contre les catastrophes naturelles a été mise en application au début de septembre 2004, conformément à l'ordonnance présidentielle n° 03-12 du 26 octobre 2003 adaptée le 7 octobre 2003 par l'assemblée populaire nationale (APN) et le 14 du même mois par le sénat, ainsi que le conseil des ministres.

Le système de contrôle des assurances reste à parfaire du fait de faiblesses qui sont à l'origine de la loi adaptée le 17 janvier 2006 par l'assemblée populaire nationale. Son objectif est de soutenir le développement de l'assurance en général et l'assurance des personnes en particulier pour en faire un instrument du développement économique et social du pays.

Afin d'accélérer la libéralisation du marché, la loi autorise désormais les opérateurs étrangers à installer des succursales en Algérie. Les produits d'assurance pourront être vendus par des guichets bancaires et d'autres canaux de distributions qui devaient être précisés ultérieurement. Avec cette loi, le secteur ouvre ses portes toutes grandes⁶⁹.

1.1.2. Le Marché Algérien des assurances

Le secteur des assurances est en pleine évolution depuis l'indépendance et reste déterminant dans le développement économique de l'Algérie.

1.1.2.1. La situation du marché Algérien des assurances

Le marché Algérien des assurances composé de 23 sociétés et une mutuelle a réalisé, au terme de l'exercice 2020, un chiffre d'affaires de l'ordre de 147,9 Milliards DA contre 146,3 Milliards de DA à la même période de l'exercice 2019, enregistrant une régression de 2,94% par rapport à l'exercice 2019. Ces réalisations sont réparties, par catégorie, comme suit :

⁶⁹ Cheick B ,op. cit. , pp 287-288.

Tableau 3 : La situation du marché Algérien des assurances

23 sociétés & mutuelles	Chiffre d'affaires 2020	Evolution %	Valeur	Part (%)		Ecart
				2020	2019	
14 Sociétés dommages :	126 273	-4,64 %	-6 147	85,36 %	86,89 %	-1,53 %
04 à capitaux publics	79 205	-2,72 %	-2 167	53,54 %	53,40 %	0,14 %
07 à capitaux privés/mixtes	31 670	-8,56 %	-2 964	21,41 %	22,73 %	-1,32 %
01 mutuelle	13 384	-6,49 %	- 928	9,05 %	9,39 %	-0,34 %
02 sociétés spécialisées	2 014	-2,14 %	-89	1,36 %	1,38 %	-0,02 %
08 Sociétés Ass. de personnes	11 957	-15,21 %	-2 126	8,08 %	9,24 %	-1,16 %
01 Réassureur (Accept. Int)	9 702	64,76 %	3 813	6,56 %	3,86 %	2,70 %
TOTAL MARCHE	147 932	-2,94 %	-4 479			

Source : Rapport de gestion SAA, 2020, p 44.

Par segment, le marché enregistre :

-9,7 Milliards DA pour les acceptations internationales, soit une croissance de 64,76%, (+3 813 Millions DA) par rapport à l'exercice 2019, et une part de marché de 6,56% contre 38,6% en 2019 ;

-11,9 Milliards DA pour les Assurances de Personnes, une décroissance de 15,21% due aux mesures liées à la crise sanitaire mondiale (-2 126 Millions DA) par rapport à 2019, et une part de marché de 8,08% contre 9,24% en 2019 ;

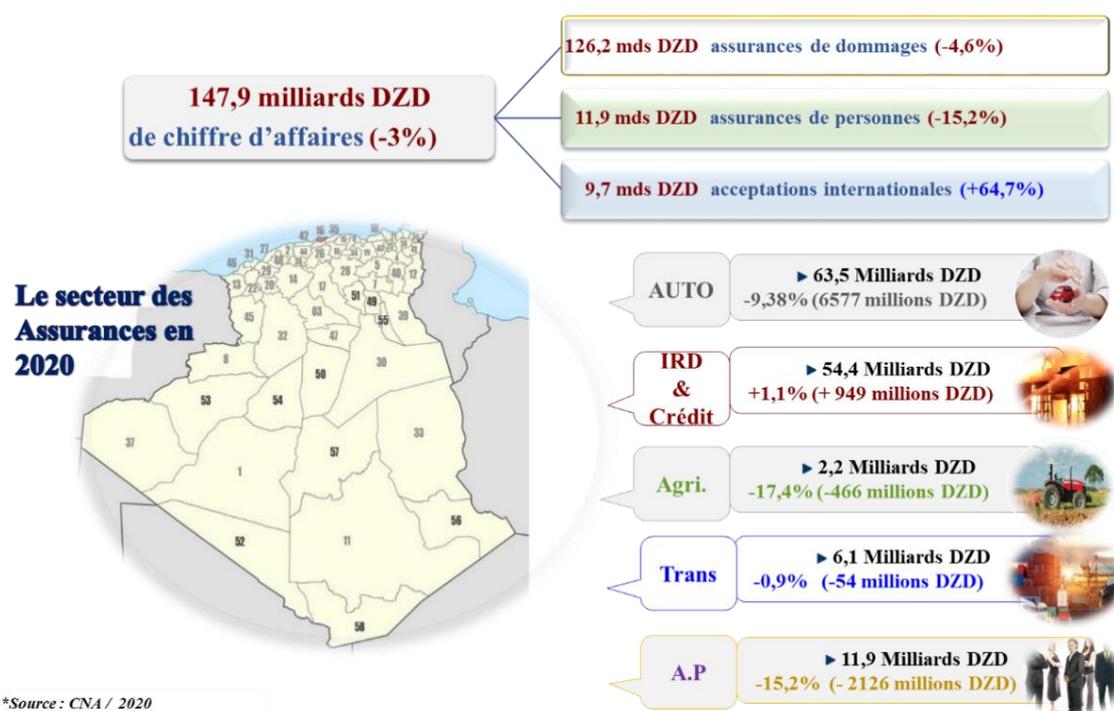
-126,2 Milliards DA pour les Assurances Dommages, soit une décroissance de 4,64%, (-6 147 Millions DA) par rapport à l'exercice antérieur, avec une part de marché de 85,36% contre 86,89% en 2019.

La branche Automobile représente 42,97% du volume global de primes réalisées et 50,37% des émissions du segment « Assurances Dommages ».

Cette branche continue de subir les effets de l'arrêt des importations des véhicules neufs et l'arrêt momentané des unités de montage en plus de l'effet des mesures au titre du dispositif de gestion de la crise sanitaire liée à la pandémie Coronavirus⁷⁰.

➤ **Situation du marché des assurances de dommages**

Figure 2 : Situation du Marché Algérien des assurances de dommages



Source : Rapport de gestion SAA, 2020, p 44.

Les réalisations globales du marché, au titre de l'exercice 2020, sont résumées dans ce qui suit : La régression la plus importante est enregistrée par les entreprises à capitaux privés et mixtes qui est estimée à près de 3 Milliards DA. Les émissions du marché national des assurances dommages s'élèvent à 126,2 Milliards DA, en baisse de 4,6%, soit - 6,1 Milliards DA, contre une croissance de 4,5% (+5,8 Milliards DA en 2019).

La branche « IARD » est celle qui a enregistré la plus seule croissance (+1,1%), soit 949 Millions DA de primes additionnelles générées par les sous-branches « Incendie ».

⁷⁰ Rapport de gestion SAA,2020, p 44.

La branche automobile a connu une perte de 9,3%, soit 6,5 Milliards DA, qui s'accompagnent aussi d'une baisse du nombre de contrats. Par sous branches, les réalisations sont détaillées comme suit :

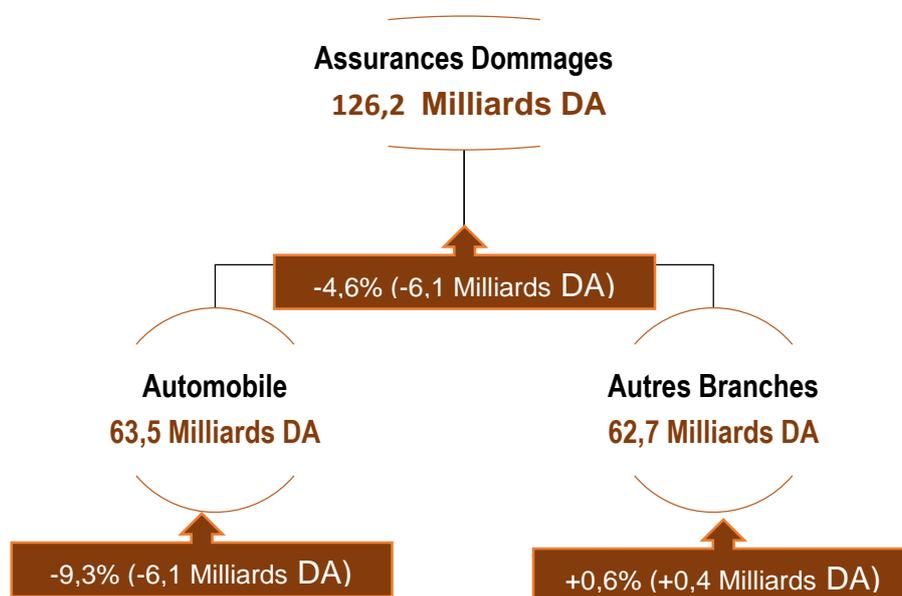
Régression de **15,5%** des risques obligatoires, à la suite de la révision tarifaire, avec une part de 24,6% dans le portefeuille de la branche automobile,

Régression de **3,6%** des garanties facultatives, avec une dominance du portefeuille de 75,4%,

La branche des assurances Agricoles a enregistré une régression de **17,4%**, traduisant une perte de 466 Millions DA, comparativement à l'exercice précédent, consécutif au ralentissement de l'activité en bancassurance.

La branche transport a connu un fléchissement de **0,9%**, soit 54 Millions DA de primes en moins. Cette situation est la résultante directe des restrictions de circulation durant la crise sanitaire ayant engendré un ralentissement du commerce au niveau mondial⁷¹.

Figure 3 : Répartition du chiffre d'affaires des assurances dommages :

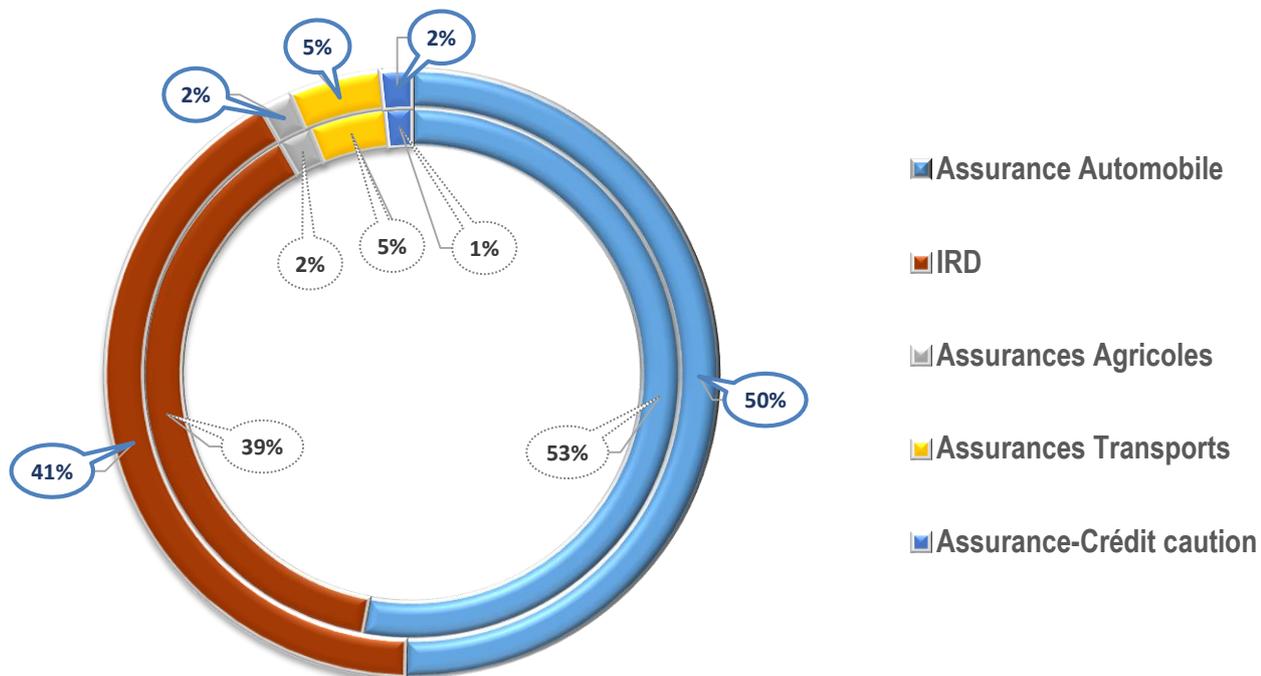


Source : Rapport de gestion SAA, 2020, p 44

⁷¹ Rapport de gestion Saa,2020,p 46.

Figure 4 : Structure du marché national des Assurances Dommages

Structure du Marché 2019/2020



Source : rapport de gestion SAA, 2020,p 47.

Tableau 4 : Parts de Marché par compagnie en millions DA

Rang	Compagnie	Chiffre d'affaires	Part de Marché (%)			Evolution PDM 20-19
			2020	2019	2018	
1	SAA	26 708	21,15%	21,99%	21,85%	-0,84%
2	CAAT	23 993	19%	18,28%	19,05%	+0,72%
3	CAAR	14 540	11,51%	11,64%	12,00%	-0,13%
4	CNMA	13 384	10,60%	10,81%	11,07%	-0,21%
5	CASH	13 965	11,06%	9,57%	7,50%	1,49%
S/Total Sociétés Publiques		92 590	73,33%	72,29%	71,47%	1,04%
6	CIAR	8 723	6,91%	7,44%	7,91%	-0,53%
7	SALAMA	4 558	3,61%	4,06%	4,07%	-0,45%
8	ALLIANCE	4 729	3,74%	3,93%	3,95%	-0,19%
9	TRUST	4 757	3,77%	3,01%	2,68%	0,76%
10	GAM	3 290	2,61%	2,87%	3,05%	-0,26%
11	2A	3 724	2,95%	2,87%	2,96%	0,08%
12	AXA Dommages	1 889	1,50%	1,98%	2,34%	-0,48%
S/Total Sociétés Privées		31 670	25,08%	26,15%	26,96%	-1,07%
13	SGCI	1 131	0,9%	0,83%	0,75%	0,07%
14	CAGEX	882	0,7%	0,73%	0,81%	-0,03%
S/Total Sociétés Spécialisées		2 014	1,59%	1,55%	1,56%	0,04%
Total Marché		126 273				

La SAA consolide sa position de **1^{er} assureur** national avec une part de marché de **21,2%** en 2020, contre **21,99%** en 2019, et ce malgré une conjoncture particulièrement difficile. La part des compagnies étatiques s'est accrue d'un point, **soit 73,33 %** pour l'exercice 2020, contre **72,29 %** en 2019⁷².

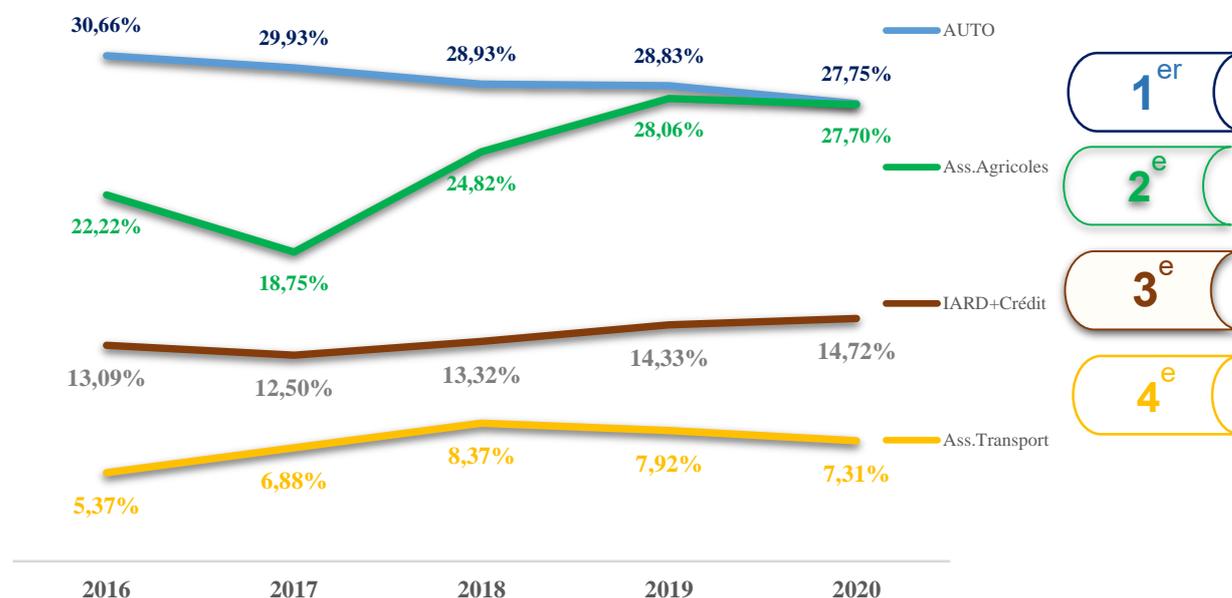
⁷² Rapport de gestion SAA, 2020, p 48.

Tableau 5 : Parts de marché par grande branche

Branche	SAA		Croissance		Secteur		Croissance		Part de la SAA (%)	
	2020	2019	Valeur	%	2020	2019	Valeur	%	2020	2019
Automobile	17 640	20 218	-2 578	-12,75%	63 566	70 143	-6 577	-9,38%	27,75%	28,83%
IRD	7 988	7 618	370	4,86%	52 353	51 380	973	1,89%	15,26%	14,83%
Assurance Agricole	611	750	-139	-18,53%	2 207	2 673	-466	-17,43%	27,70%	28,07%
Assurance Transport	444	485	-41	-8,45%	6 067	6 121	-54	-0,88%	7,31%	7,93%
Ass. Crédit & Caution	26	45	-19	-42,22%	2 079	2 103	-24	-1,14%	1,23%	2,15%
Total Ass. Dommages	26 708	29 117	-2 409	-8,27%	126 273	132 419	-6 146	-4,64%	21,15%	21,99%
Evolution Hors Auto	9 068	8 999	69	+0,77%	62 706	62 277	429	+0,69%	14,46%	14,29%

Source : rapport de gestion Saa, 2020, p 48.

Figure 5 : Evolution des parts de marché de la S.A.A par branche 2016-2020



Source : Rapport de gestion Saa, 2020, p 48.

- Consolidation du leadership du marché avec une part de **21,15%** ;
- Conservation de la **1^{ère} place** en assurance automobile avec un part de **27,75%** ;

1.1.2.2. Les différentes sociétés d'assurances en Algérie

Le marché de l'assurance compte actuellement 24 sociétés d'assurances dont 13 sociétés de dommages et 08 sociétés de personnes. Les trois autres sont spécialisée dans respectivement, une réassurance les deux autres en assurances « crédit à l'exportation » et « crédit immobilier »

04 sociétés publiques d'assurances des dommages ;

02 sociétés publiques d'assurances de personnes ;

06 sociétés privées d'assurances de dommages ;

02 sociétés privées d'assurances de personnes

02 mutuelles d'assurances dommages ;

01 mutuelle d'assurances dommages ;

01 société mixte en assurances dommages ;

03 sociétés mixtes en assurances de personne

02 sociétés publiques spécialisées (crédit à l'exportation et crédit immobilier)

01 société publique de réassurance.

a. Le secteur public

Il existe 04 sociétés publiques d'assurances de dommages :

*CAAR (compagnie algérienne d'assurance et de réassurance)

*SAA (société nationale d'assurance)

*CAAT (compagnie algérienne des assurances Transport)

*CASH (compagnie d'assurance des hydrocarbures)

Il existe 02 sociétés publiques d'assurance de personnes

*Caarama (Caarama Assurance)

*TALA (Taamine Life Algeria)

02 sociétés publiques spécialisées

*CAGEX (compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations)

*SGCI (Société de garantie de crédit immobilier)

01 société publique de réassurance

*CCR (compagnie Centrale de réassurance)

b. Le secteur privé

Le secteur privé de l'assurance en Algérie se développe du jour au lendemain car nous constatons la multiplication des compagnies d'assurances et réassurances privées.

Il existe 06 sociétés privées en assurance dommages

*CIAR (compagnie internationale d'assurance et de réassurance)

*2a (L4algérienne des assurances)

*TRUST Alegria

*GAM (générale d'assurance Méditerranéenne)

*SALAMA Assurance Algérie

*ALLIANCE Assurances

02 sociétés privées d'assurance de personnes

*MACIRVIE

*CARDIF EL-Djazair

c. Le secteur mixtes

Ils sont :

01 société mixte en assurance dommages

*AXA Assurance dommage

03 sociétés privées de personnes

*Algerian Gulf life insurance compagny

*AXA Algérie Assurance vie

*Société d'Assurance de prévoyance et de la santé

d. Les sociétés à forme mutuelles

*CNMA (caisse nationale de mutualité Agricole)

*MAATEC (mutuelle Assurance Algérienne des travailleurs de l'éducation et de la culture).

1.2. Présentation générale de la Sociétés Nationale d'assurance(SAA)

La SAA est l'une des plus grandes sociétés d'assurance en Algérie depuis l'indépendance. Compte tenu de sa place sur le marché des assurances il est capital de mettre la lumière sur l'ensemble des informations nécessaire de sa création à nos jours.

1.2.1. Historique

La société nationale d'assurance « SAA » a vu le jour le 12 décembre 1963, sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne dont le capital détenu à hauteur de 61% par l'Algérie et de

31% par l’Egypte. Etant donné que l’Algérie au lendemain de l’indépendance n’avait pas eu encore les moyens techniques pour faire monter une compagnie d’assurance toute seule.

La SAA a un parcours très riche en évènement. En effet, dans le cadre de la nationalisation initiée par l’Algérie, la SAA est devenue le 27 MAI 1966, 100% Algérienne par ordonnance n° 66-127 à l’occasion de l’institution du monopole de l’état sur les opérations d’assurance. Malgré la nationalisation des opérations d’assurance, certaines assurances ont continué à fonctionner selon l’ancienne réglementation coloniale.

En 1973, il y a eu la suppression des intermédiaires privés d’assurance qui ont été intégrés en tant que fonctionnaires ou salariés dans les compagnies d’assurances algériennes.

En janvier 1976, la spécialisation des entreprises d’assurances par nature d’activités, a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l’assurance automobile, l’assurance vie et les risques des particuliers, commerçants et artisans. C’est à la suite de cela que la SAA a été conduite à s’impliquer fortement sur l’ensemble du territoire et à être présente à la frontière pour, d’une part, rapprocher l’assurance de l’assuré, et d’autre part, développer le plein emploi.

Avec l’avènement des réformes économiques, la SAA a été transformée en société par actions, le 27 janvier 1982. Cette transformation s’est accompagnée de la levée de la spécialisation des compagnies d’assurance et la pratique de nature différente, ce qui a élargie son champ d’activités aux autres risques. Actuellement, la SAA pratique tous les domaines d’assurances.

A la fin des années 80, en 1988, les sociétés des assurances ont été admises au passage de l’autonomie des entreprises. La SAA au même titre que la CAAT et la CAAR et la CCR ont été transformé en EPE (entreprises publiques économiques) sous la tutelle des fonds de participation. Mais avec leur dissolution, les compagnies ont été placées sous la tutelle du trésor public.

En 1995, dans le cadre de l’ouverture de l’Algérie à l’économie de marché, il y a eu abrogation de la loi 80/07 par l’ordonnance 95/07. Cette ordonnance a comme nouveauté, l’ouverture du marché intermédiaire privé (agents généraux et courtiers) et l’agrément d’autres compagnies d’assurances privées et étrangères soumises au droit Algérien. Elle a aussi levé le monopole et la spécialisation des assurances dans des branches précises.

La spécialisation des entreprises d'assurances par nature d'activités a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile, l'assurance vie et l'assurance des risques des particuliers, commerçants et artisans.

Après levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance (1990), la SAA s'est lancée dans la couverture des risques industriels et de transport⁷³.

1.2.2. Identité, effectif et réseau de distribution et organigramme

a. Identité

Raison Sociale : Société Nationale d'Assurance

Abréviation : SAA

Capital Social : 30 000 000 000.00 de DA

Forme Juridique : Société par actions (EPE/SPA)

Numéro de registre de commerce : 16/00-0012692

Siège Social : Quartier d'Affaires BAB EZZOUAR, ALGER

Filiales & Participations

La société Nationale d'Assurance SAA dispose de trois filiales SAE-EXACT (filiale d'expertise), ASG (Algérienne de Sécurité et de Gardiennage) et filiale d'Imprimerie des Assurances. La SAA détient des participations dans plusieurs entreprises notamment SAPS AMANA, pour vocation les assurances de personnes.

b. effectif

Le tableau ci-dessous représente l'effectif de groupe SAA dont l'entreprise détient un contrôle supérieur à 50%.

*661 ont été transférés de la SAA vers la nouvelle filiale de sécurité et de gardiennage « ASG » AU 01/01/2020.

⁷³ Rapport cde gestion saa, 2020,p 9.

Tableau 6: Effectif de la SAA

Effectif groupe SAA	2019	2020
SAA	3321	3319
EXACT PLUS	629	564
COTA	42	58
IPAA	82	78
TOTAL SAE	1234	1172
ASG*	661	671
Imprimerie	43	44
SAPS AMANA	144	143
TOTAL	5403	5349

c. Réseau de distribution

La SAA compte :

15 directions régionales :

Alger I	Alger II	Alger III	mouzaia	Tizi-Ouzou	Oran	Relizane	Tlemcen
Sidi bel Abbes	Constantine	Annaba	Sétif	Batna	Ouargla	Béchar	

Ces **15** directions régionales gèrent :

656 agences dont :

- **293** agences directes.

- **204** agences générales agréées (AGA).

- **159** agences bancassurances

- **22** courtiers.

-Une filiale d'expertise composée de **25** centres.

-Une filiale imprimerie.

-**03** centres de formation.

➤ **La Direction Générale**

Il constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des Directions Régionales, que ce soit en production ou en sinistre.

En plus de l'exploitation de ces résultats, le siège effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par le biais des Directions Régionales.

➤ **Les Directions Régionales**

Au nombre de 15, elles sont réparties sur tout le territoire national, Constituant les organes décentralisés d'animation, de contrôle, de coordination, de gestion administrative et d'appui pour l'ensemble des agences. Pour cela, ces Directions Régionales traduisent objectivement les faits et avec le maximum d'efficacité, la politique définie par le siège, donnant impulsions et directives nécessaires à ses agences. Les Directions Régionales constituent donc l'intermédiaire obligatoire entre le siège et leurs agences.

➤ **Les Agences**

Mise directement sous la responsabilité des directions régionales, l'agence est la base de chaque entreprise et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elle est en contact direct avec les clients. Elle a deux fonctions principales

* La fonction administrative : elle se définit par la tenue des registres d'émission et d'annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques et décennaires.

* La fonction technique : la gestion technique se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

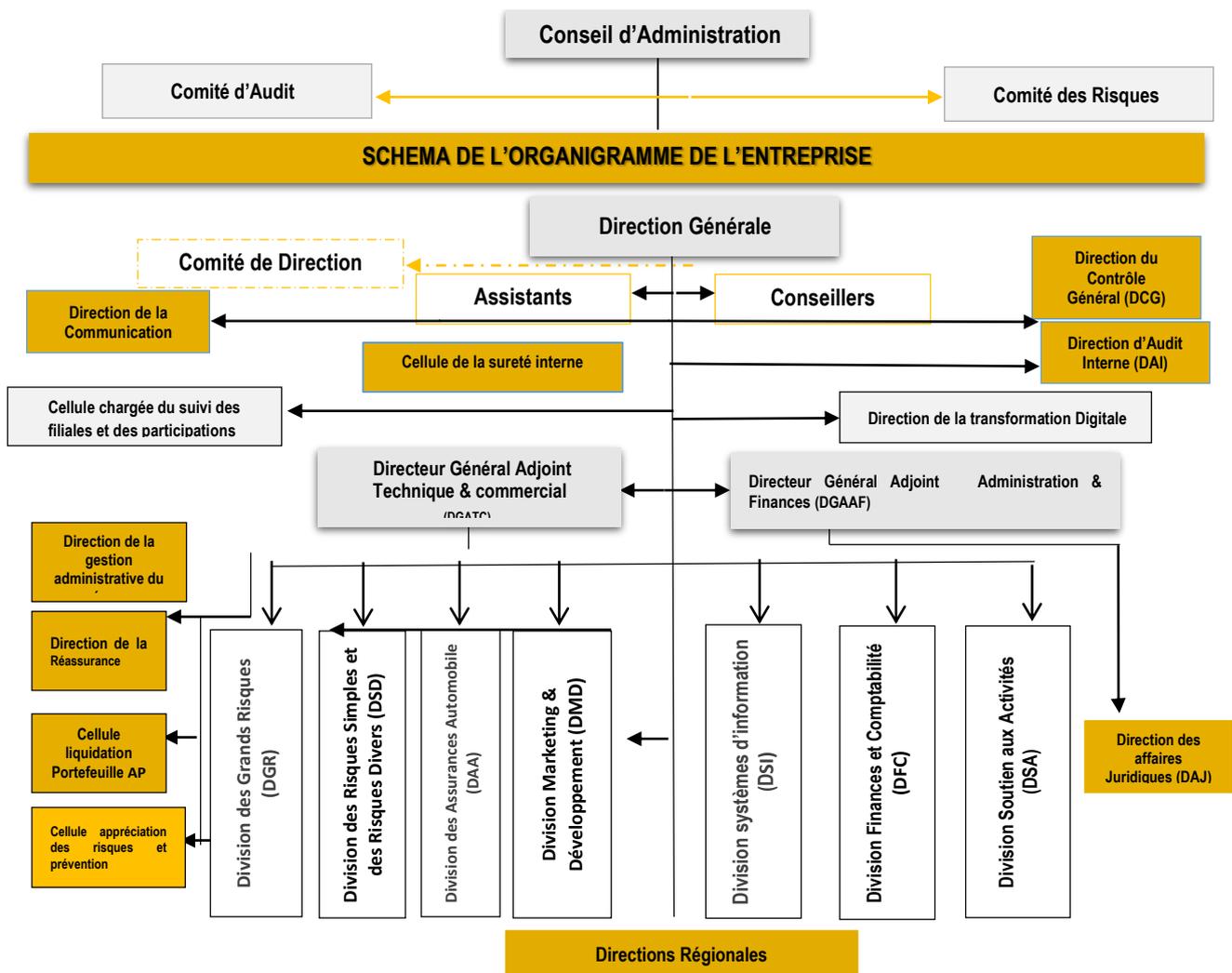
Une agence est une entité à caractère commercial, financier et économique. C'est un point de vente (un lieu de production et de distribution) qui a des obligations sociales et fiscales qui doit être toujours rentable.

Elle est soumise au contrôle du chef d'agence qui a pour tâche de superviser le travail et de veiller à la bonne organisation des services.

Il doit être en mesure de relever les erreurs possibles et qui peuvent engager sa responsabilité et celle de l'agence.

d. organigramme

Figure 6: Schéma Organisationnel de la Macro structure SAA (direction Nationale)



➤ **Révision de la macrostructure de l'organisation de la société par :**

La création de nouvelles directions : Direction de la formation, la Direction développement et suivi des partenariats, la Direction de la Digitalisation et une Agence Corporate pour la prise en charge des grands comptes démarchés par la direction générale

La restructuration de la Division Marketing qui est devenue la Division Marketing et Développement. Considérée comme une structure de soutien aux activités techniques qui

s'occupe de l'aspect commercial et des relations avec les clients et partenaires de l'entreprise. La création du comité des risques et l'installation du Comité de Directions.

La création de la plateforme de gestion des sinistres automobile PGS au sein de la Direction Régionale.

1.2.3. Activités

La SAA compagnie leader du marché Algérien des assurances développe son activité sur plusieurs domaines et s'adresse à une large clientèle composée des particuliers, professionnels, petites, moyennes et grandes entreprises et institutions avec une panoplie de produits adaptées aux spécificités et aux besoins de leurs activités et ce à travers un réseau étendu sur tout le territoire National :

➤ Risque automobile

C'est une assurance proposée à tout propriétaire ou conducteur d'un véhicule terrestre à moteur sous forme d'un contrat d'assurance, incluant de la garantie obligatoire RC et l'ensemble des garanties facultatives.

L'assurance automobile domine le portefeuille de la SAA, elle représente 66,05%

➤ Risque simples et divers

Cette assurance couvre des risques simples s'adressant aux professionnels/artisans, aux particuliers et aux collectivités locales. Il s'agit principalement des Multirisques habitations/immeubles, MP, CAT-NAT ...etc.

Cette branche représente 9,86% du chiffre d'affaires annuel 2020 de la SAA.

➤ Risque industrielles

Une assurance qui couvre les risques liés à l'activité industrielle telle que (protection des biens et équipements, perte d'exploitation Incendie, Engineering, Risques divers (entreprises), MIC, CAT-NAT,);

Cette branche représente 20,15% du chiffre d'affaires annuel 2020 de la SAA.

➤ Risques Agricoles

Assurance destinée aux agriculteurs, couvrant essentiellement les assurances des végétaux, des animaux et du matériel agricole ;

Cette branche représente 2,29 % du chiffre d'affaires annuel 2020 de la SAA⁷⁴.

➤ **Risques transports**

Une assurance comprend principalement les assurances des facultés et des corps (terrestres, maritimes, aériens et ferroviaires) + RC....

La branche représente 1,66 % du chiffre d'affaires annuel 2020 de la SAA.

➤ **Réassurance**

En complément de l'activité d'assurance et afin d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients, la SAA fait appel à l'activité de réassurance en se basant sur une démarche de prudence sélective à travers le choix des programmes de réassurances adéquats et la sélection de meilleurs réassureurs.

⁷⁴ Rapport SAA,2020,p 9.

Section 2 : Méthode de recherche

La méthode correspond à la manière précise dont un chercheur utilise ses outils de collecte et du traitement de données, c'est-à-dire un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif. La méthode de recherche est différente de la méthodologie qui est un ensemble de méthodes et de techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et guident la démarche scientifique⁷⁵.

Pour une meilleure réalisation de notre travail de recherche nous avons opté pour les méthodes de recherche qualitative et plus précisément pour l'étude de cas.

Les méthodes de recherche qualitative connaissent désormais une grande mobilisation, notamment en sciences de gestion. Selon J van les méthodes qualitatives comme un éventail de technique d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire, et d'une façon plus général, être en accord avec le sens de phénomènes ».

Dans cette partie, nous présenterons l'étude de cas, le questionnaire ainsi la méthode de l'échantillonnage.

2.1. Présentation d'étude de cas

Pour notre travail, nous avons opté pour l'étude de cas. « Le terme "étude de cas" traduit de l'anglo-saxon "case study", est utilisé en France dans des sens différents selon le contexte. En sciences humaines et sociales (SHS), il renvoie à une étude d'investigation à visée d'analyse et de compréhension qui consiste à étudier en détail l'ensemble des caractéristiques d'un problème ou d'un phénomène restreint et précis tel qu'il s'est déroulé dans une situation particulière, réelle ou reconstituée, jugée représentative de l'objet à étudier »⁷⁶.

2.1.1. L'objectifs de l'étude de cas

L'objectifs de notre étude de cas est de déterminer la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise vers une voie d'excellence.

2.1.2. L'objet de l'étude de cas

La méthode étude de cas est une méthode de recherche qualitative, elle a pour objet de produire des réponses aux questions de formes : pourquoi ? Et comment ? Pour cette raison la méthode

⁷⁵ DAHAK. A; KARA.R; «Le mémoire de master: du choix du sujet à la soutenance», Editions El-Amel, Tizi-Ouzou, 2015, p.87

⁷⁶ DAHAK. A; KARA.R; Op. Cit, p.88

d'étude de cas est utilisée souvent dans les recherches explicatives et d'exploration. Les outils de collecte des données peuvent être multiples et utilisée en combinaison (approche mixte)⁷⁷.

C'est à travers l'objet que nous tenterons de développer une compréhension de la théorie à la réalité. Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche consiste à étudier la relation contrôle de gestion-gouvernance d'entreprise vers une voie d'excellence.

2.2. Les outils de collecte de données

Le choix des outils de la collecte des données dépend de la nature de l'étude. L'approche mixte combine les outils de collecte et l'analyse de donnée propres aux études quantitative et qualitative. Ainsi nous avons procédé avec les outils ci-dessous.

2.2.1. L'entretien de recherche

L'entretien « est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en science de gestion ». Il peut être vu comme « une conversation avec un objectif », « un dispositif de face-à-face ou un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquête la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche »⁷⁸.

- **Entretien non directif ou entretien libre ou en profondeur**

L'entretien non directif se caractérise par son souplesse. D'une durée généralement comprise entre une et trois heures, il est recommandé lorsque l'enquêteur veut appréhender, plutôt que des faits ou jugements précis, des représentations mobiles, souvent latents: besoins et /ou motivations représentations mentales, logiques subjectives, cadre de référence, valeurs sous-jacentes à des motifs explicitement invoqués par un individu⁷⁹.

- **Entretien semi-directif ou semi-dirigé ou semi-structuré**

Il est mené à l'aide d'un guide d'entretien, sorte de liste des thème/sujet à aborder avec les répondants. L'ordre discussions n'est toujours pas imposé. Le chercheur s'appuie sur l'enchaînement des idées propres au répondant pour évoquer un thème avant ou après un autre. Sa durée varie généralement entre minutes et deux heures⁸⁰.

- **Entretien non directif**

⁷⁷ DAHAK. A; KARA.R; Op. Cit, p.89

⁷⁸ GAVARD.M; GOTTELAND.D; et al; «Méthodologie de la recherche en sciences de gestion», 2^{ème} Edit, Person, Montreuil, 2012, p.108

⁷⁹ GAVARD.M; GOTTELAND.D; et al; Op. Cit, p.110

⁸⁰ GAVARD.M; GOTTELAND.D; et al; Op. Cit, p.112

Ce type d'entretien laisse beaucoup de latitude à la personne interviewée, celle-ci peut s'exprimer librement sur le sujet qui lui a été présenté. Ce type peut aider à définir un sujet sur lequel on ne sait rien. On y a recourt pour une recherche d'information ou d'opinions de niveau assez général⁸¹.

2.2.2. Questionnaire

L'enquête est mise en œuvre grâce à un questionnaire, qui sert d'outil de recueil des données. Il est administré auprès d'une population ou d'un échantillon représentatif de cette population.

Les informations recueillies sont alors analysées, soit dans une optique descriptive, soit dans une optique explicative. Il n'existe pas de procédure clairement établie conduisant avec certitude à la rédaction d'un bon questionnaire. La valeur du questionnaire est aussi sensible à la qualité de la formulation des questions, à la qualité de la formulation des modalités de réponse, et à la qualité d'organisation du questionnaire⁸².

- **Questionnaire ouvert ou questionnaire d'entretien**

Un questionnaire composé de questions ouvertes sert de guide dans un entretien plus ou moins directif. Ce questionnaire est alors utile pour fournir des pistes de repères pendant l'entretien, de façon à faciliter la collecte et la comparaison des données sur des aspects précis de la réalité souhaiter étudier.

- **Questionnaire fermé**

C'est la liste de questions, c'est un ensemble de questions conçues pour la collecte des données nécessaires à la problématique de recherche, et il se considère comme l'un des outils les plus utilisés dans la collecte des données.

2.2.2.1. L'élaboration d'un questionnaire

Le nombre d'axes de recherche d'un questionnaire dépend de la nature des variables des hypothèses. On peut trouver par exemple, une sorte d'hypothèse qui peut être vérifiée seulement à l'aide des items d'un seul axe de recherche, comme on peut trouver jusqu'à trois ou cinq axes pour vérifier une. Un axe dans un questionnaire, peut comporter jusqu'à une dizaine d'items selon les besoins de vérification d'hypothèses de recherche⁸³.

⁸¹ DAHAK. A; KARA.R; Op. Cit, p.96

⁸² GAVARD.M; GOTTELAND.D; et al; Op. Cit, p.132

⁸³ DAHAK. A; KARA.R; Op. Cit., p.99

2.2.2.2. Les modèles de question

Deux modèles de questions existent, divisés en plusieurs types de questions.

A. Les questions fermées

Les questions fermées demandent une réponse particulière à l'enquêté parmi une liste qui lui est présentée. Dans ce type de questions l'enquêté effectue un choix parmi un certain nombre de réponses possibles fournies. On distingue deux types de questions fermées qui sont les suivantes⁸⁴.

a- La question dichotomique

La question dichotomique, c'est la question qui oblige l'enquêté à choisir entre deux réponses, entre vrai et faux ou entre oui et non.

b- La question à choix multiples

La question à choix multiples c'est la question qui donne à l'enquêté des réponses possibles. On distingue trois types de questions :

- **La question à choix multiples et à une seule réponse permise**

La question à choix multiples et à une seule réponse permise. Dans le cas où on ne peut pas prévoir toutes les réponses possibles, il faut toujours ajouter une rubrique « Autre (préciser) » pour s'assurer que chaque enquêté aura une possibilité de choix.

- **La question à choix multiples et à une seule réponse permise**

L'enquêté dans ce genre de question, ne peut choisir qu'une seule réponse.

- **La question à choix multiples et à plusieurs réponses permises**

L'enquêté dans ce genre de question, peut choisir plusieurs réponses. Quand une question admet plusieurs réponses, on l'indique entre parenthèses et l'enquêté ne le saura pas si on ne l'informe pas.

B. Les questions ouvertes

Elle est utilisée dans un questionnaire de façon limitée. Les questions ouvertes laissent toute latitude à l'enquêté quant à la formulation de sa réponse, ce qui rend les questions plus difficilement quantifiables et comparables par la suite.

⁸⁴ Idem

2.3. L'échantillon

Le mot « échantillon » vient du vieux français « eschandillon » qui veut dire « échelle pour mesurer ». Son ancêtre linguistique donne à ce terme une idée très claire du rôle qu'il doit jouer dans le travail de recherche : servir de mesure-étalon, de base de mesure⁸⁵.

On définit aussi l'échantillon comme étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen⁸⁶.

Dans le processus de recherche, il n'est pas possible de faire des mesures ou des observations sur l'ensemble des objets ou des personnes concernées par le sujet ; il est nécessaire d'en extraire un échantillon. Extraire un échantillon, c'est choisir, selon des critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus parmi les individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier.

Grace au **tri à l'aveuglette** nous avons opté pour le domaine des assurances spécialement notre étude de cas se basera sur la SAA (Société Nationale d'Assurance) une compagnie d'assurance.

- **Le tri à l'aveuglette** : Le tri à l'aveuglette permet de choisir les éléments qui se présentent, quelles que soient leurs caractéristiques. Ce genre de tri peut se révéler acceptables seulement si la population est homogène et large.

Le choix de ce tri est dû aux moyens dont nous disposons pour rejoindre le plus possible la population visée.

2.3.1. Les méthodes d'échantillonnage

Le choix du type d'échantillonnage dépend de la nature d'étude également de la détermination des objectifs et des hypothèses de recherche.

Il existe deux méthodes d'échantillonnage qui sont les suivantes :

2.3.1.1. Les méthode d'échantillonnage probabiliste ou aléatoire

L'échantillon aléatoire ou probabiliste est obtenu à partir d'un tirage au sort d'individus parmi l'ensemble des éléments appartenant à la population de référence. Cette méthode est la seule

⁸⁵ AKTOUF.O; « Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations », Les Presses de l'Université du Québec, 1987, Montréal, p.72

⁸⁶ Idem

qui permet d'obtenir un échantillon véritablement représentatif mais difficile de disposer une liste exhaustive des éléments appartenant à la population à étudier.

Comme tenu des difficultés (manque du temps, des ressources financières limitées, la crise sanitaire...) auxquelles cette méthode est confrontée, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste ou empirique enfin de bien mener notre travail.

2.3.1.2. Les méthodes d'échantillonnage non probabiliste ou empirique

Cette méthode est dite de bon sens, dans la mesure où elle se contente d'assurer au niveau de l'échantillon une transposition aussi exacte que possible des caractères spécifiques et des proportions présentes dans la population-mère. On l'appelle aussi méthode du modèle réduit, car elle vise à faire de l'échantillon quelque chose d'identique à l'ensemble dont il est tiré mais à plus petite échelle. Il s'agit d'une transposition proportionnelle des caractères de la population dans l'échantillon⁸⁷.

Il existe trois sortes d'échantillonnage non probabiliste ou empirique dont les deux premiers font référence à notre choix (échantillon)⁸⁸.

a. L'échantillonnage accidentel (de convenance) : prélèvement d'un échantillon de la population de recherche à la convenance (ce qui convient à son objet) du chercheur, c'est-à-dire l'échantillon qui comprend le moins de contraintes dans la sélection des éléments.

b. L'échantillonnage typique : dans l'échantillonnage typique, les éléments choisis pour faire partie de l'échantillon apparaissent comme des méthodes (exemplaire) de la population d'étude. On recherche un ou plusieurs éléments considérés comme des portraits types de la population de laquelle ils proviennent.

c. L'échantillonnage par quotas : se base sur certaines caractéristiques de la population qu'on veut reproduire, en pourcentage ou en proportion. Son utilisation implique donc qu'on dispose de certaines données sur la population.

Il est largement utilisé dans les enquêtes d'opinion et les études de marché car il ne suppose pas de liste des éléments de la population.

⁸⁷ AKTOUF.O; Op. Cit., p.74

⁸⁸ DAHAK. A; KARA.R; Op. Cit., p.121

2.3.2. La détermination de la taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon dépend de la nature d'étude choisie, ainsi que l'exigence ou non de la généralisation des résultats observés sur la population mère. Notre étude est de nature qualitative.

2.3.2.1. La taille de l'échantillon dans les études qualitatives

Les individus de l'échantillon dans les études de cas sont délibérément choisis pour leur représentativité par rapport à l'objet d'étude et cela provient des méthodes d'échantillonnages empiriques. Nous avons choisi un échantillon.

2.3.2.2. La taille d'échantillon dans les études quantitatives

Cette taille est déterminée par des règles plus précises puis qu'elle dépend de l'application de certaines formules mathématiques.

2.3.3. Les problèmes d'échantillonnage

C'est tout ce qui peut causer ou entraîner à l'échantillonnage des erreurs ou un plus grand risque d'erreur dans l'inférence à partir de ce même échantillon, c'est-à-dire dans la généralisation ou l'extrapolation de caractéristiques vers l'ensemble-parent.

Il y a essentiellement trois sources de problèmes ou d'erreur dans l'échantillonnage⁸⁹.

2.3.3.1. La délimitation des caractéristiques de l'échantillon

Il faut s'assurer de la connaissance la plus détaillée et la plus complète possible de ce qu'est le véritable bassin (population-mère) spécifique, et à l'exclusion de tout autre, concerné par le sujet de la recherche et susceptible de fournir les données adéquates pour répondre aux objectifs. Il s'agit donc de soigneusement définir et délimiter ce que nous entendons par et s'assurer que la population retenue y correspond effectivement.

2.3.3.2. La constitution et la disponibilité de l'échantillon

Il s'agit, à ce niveau, de s'assurer que les individus répondant aux critères d'appartenance à la population-mère et, éventuellement, aux différents quotas, sont trouvables, aisément contactables et non susceptibles d'avoir un taux élevé de non réponses.

La difficulté majeure réside dans le choix définitif des critères de représentativité des individus : si on en retient trop, on risque de passer son temps à courir après des oiseaux rares, si on en

⁸⁹ AKTOUF.O; Op. Cit., pp.76.77

retient trop peu, on risque d'avoir presque n'importe qui et, dans l'un et l'autre cas, on finit avec des échantillons non conformes et donc avec un risque élevé d'erreur.

2.3.3.3. L'effet de la taille de l'échantillon

Le problème de la représentativité est aussi très lié au nombre d'éléments retenus pour constituer l'échantillon, c'est-à-dire sa taille.

Le lien entre la taille de l'échantillon N et l'erreur d'extrapolation. En fait, plus N est grand et plus l'erreur sera réduite (et inversement), mais pas dans l'absolu. L'amélioration des taux de précision augmente mais de façon pour ainsi dire souvent négligeable par rapport à ce que représente (en travail et en coûts) l'augmentation correspondante de l'échantillon. On peut établir que pour doubler le degré de certitude de l'extrapolation, il faut quadrupler N ; pour tripler cette certitude, il faut multiplier N par neuf... La taille de l'échantillon est donc tout de suite très grande dès que l'on veut être deux fois ou trois fois plus sûr dans la généralisation des résultats. C'est l'une des raisons pour lesquelles on se contente généralement d'un taux de risque d'erreur relativement sûr mais qui permet de maintenir la taille de l'échantillon à un niveau raisonnable.

Il faut également savoir que l'erreur est proportionnelle à la variabilité du phénomène observé au sein de la population. Autrement dit, plus la population concernée est hétérogène du point de vue retenu, plus l'erreur d'extrapolation risque d'être grande. Et, inversement, plus il y a homogénéité, plus le risque d'erreur est réduit. La taille de notre échantillon pourra donc être d'autant plus petite que l'homogénéité est grande.

Il existe des méthodes de calcul qui permettent d'établir le taux de variabilité d'un phénomène, sa variance.... Selon le résultat trouvé, on peut estimer la taille optimale de l'échantillon à constituer.

Section 3 : le contenu de la recherche

Afin d'atteindre les objectifs de notre recherche et pour mieux traiter notre problématique, pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses de notre recherche nous avons fait recours à un ensemble de questions relative au contrôle de gestion, à la gouvernance, ainsi qu'à la relation entre les deux.

En effet l'ensemble de cette démarche a pour but de déterminer l'impact de la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise sur la performance globale de l'entreprise.

3.1. Entretiens sur l'Organisation et la structure du contrôle de gestion de la SAA

Le contrôle de gestion compte tenu de ces spécificités au sein des entreprise d'assurance nécessite un certain nombre d'interrogation afin d'en recevoir des réponses favorables à notre recherche.

- Quand est-ce que la Direction du contrôle de gestion à était créé à la SAA et quelles sont les raisons qui ont motivés sa création ?
- Comment la direction du contrôle de gestion de la SAA est structurée ?
- Quelles sont les missions des différentes structures qui composent la direction du contrôle de gestion ?
- Quelles sont les outils utilisés par la direction du contrôle de gestion pour la réalisation des missions qui lui sont confiées ?
- Avec quels indicateurs le contrôle de gestion mesure la performance globale de l'entreprise ?
- Quels sont les risques auxquels l'entreprise peut échapper grâce au contrôle de gestion ?
- Quel est l'apport de la direction du contrôle de gestion à l'égard des autres directions de la société ?
- Comment les recommandations formulées par le contrôle de gestion sont-elles validées (procédure de validation) ?
- Quelle différence existe-t-il entre le contrôle gestion au sein des compagnies assurance et le contrôle de gestion dans les entreprises industrielles ?

Dans le but d'avoir le maximum d'information sur la direction du contrôle de gestion de la SAA nous souhaitons obtenir des réponses satisfaisantes à nos questions adressées à l'ensemble du personnel de la direction du contrôle de gestion ainsi que ceux ayant des compétences dans le domaine du contrôle de gestion.

3.2. Entretiens relatif à la gouvernance d'entreprise

Suite à la concurrence et les problèmes de gestion auxquels les entreprises sont confrontées, la gouvernance reste une des grandes préoccupations des actionnaires et autres parties prenantes dans les sociétés. Dans le but d'obtenir des informations entrant dans l'atteinte des objectifs de

notre recherche nous avons formulé une multitude de question relative à la gouvernance de la SAA.

- Quels sont les organes décideurs des grandes lignes de l'orientation de la SAA ?
- Comment la hiérarchie est organisée' au niveau du haut sommet ?
- Existe-il un conseil d'administration à la SAA ? si OUI, quels est sa composition, ses missions ?
- Existe-il un comité de risque, un comité d'Audit à la SAA, SI oui quel est leurs compositions, ainsi que leurs missions ?
- Comment les organes de gouvernance de la SAA évaluent les compétences des dirigeants ?

Ces questions sont adressées à la directrice du contrôle de gestion et en cas d'insuffisance d'information nous souhaitons des entretiens de quelques minutes avec la haute hiérarchie (Le PDG, quelques membres du Conseil d'administration et du comité d'audit etc..).

3.3. Entretiens sur la relation entre le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise

Après recherche d'information sur le contrôle de gestion et la gouvernance de la SAA nous essayerons d'en déduire la relation existante entre eux, ainsi que l'impact de cette relation sur la performance globale de l'entreprise. Afin d'en déduire cette relation nous avons formulés un certain nombre de question.

- Le contrôle de gestion impact -il les décisions de la SAA ? si oui comment ?
- Quels sont les documents que le contrôle de gestion fournis aux preneurs de décisions pour une meilleure prise de décisions ?
- Comment les recommandations du contrôle de gestion sont-elles évaluées par le conseil d'administration ?
- Quel est la contribution de la relation contrôle de gestion-gouvernance d'entreprise sur la performance globale de l'entreprise ? A travers les axes suivants

-Axe finance ;

-Axe client ;

-Axe perspectives, développement, recherche ;

-Axe responsabilité sociétale de l'entreprise.

- Une forte relation entre le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise peut-elle être source de meilleure gouvernance au sein de la SAA ? Si OUI comment ?

Nous souhaitons à travers ces questions pouvoir mettre la lumière sur la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise, ainsi que son impact sur la performance globale de l'entreprise et démontré que cette relation peut-être une perspective de meilleurs gouvernance.

Conclusion

Le secteur de l'assurance est d'une importance capitale pour l'économie nationale compte tenu de son rôle social, par la protection des personnes et biens contre la survenance de risques qui peuvent engendrer des dommages.

Les entreprises d'assurances sont assez déterminantes dans la souscription des empreint d'Etat faisant d'eux une importante source de financement du trésor.

Depuis la promulgation de l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995, la concurrence existait entre les compagnies d'assurances, mais les compagnies publiques restent toujours les dominantes sur le marché des assurances en Algérie et la SAA est un leader parmi ces compagnies.

L'assurance en Algérie est telle qu'elle est connue actuellement est passée par plusieurs étapes. Elle avait pour principe l'entraide et la solidarité entre les membres de la communauté qui étaient soumis aux mêmes risques, les différentes notions de l'assurance, sont rattachant à plusieurs éléments qui son important pour la base de chaque assurance. Elle réunit de nombreuses personnes qui risquent d'être touchées par un événement similaire, coûteux ou dommageable, s'accordent entre elles à l'avance pour venir en aide à ceux qui sont touchées par cet événement. Elle intervient en transférant le risque d'un sinistre à un ou plusieurs assurés.

**Chapitre 3 : *Présentation, analyse et discussion
des résultats***

Introduction

L'asymétrie d'information était la cause du déclin de plusieurs grandes entreprises dans les pays capitalistes, c'est dans ce sens que les entreprise Algérienne et plus précisément la SAA déploie un ensemble de moyens pouvant fournir des informations pertinentes qui seront d'une importance capitale lors de prise de décisions au haut sommet de la hiérarchie.

La SAA ne ménage aucuns efforts pour améliorer sa performance c'est dans ce sens qu'ils ont décidé d'implanté une direction de contrôle de gestion rattaché au département finance et comptabilité. La concurrence se fera de plus en plus forte entre la société Nationale d'Assurance et les autres compagnies d'assurance en Algérie. Les années à venir risquent d'être des années de grands changements dans le secteur des assurances.

La SAA pour faire face à la concurrence et préserver sa position de leader sur le marché des assurances en Algérie dispose d'une Direction du Contrôle de Gestion pour l'amélioration et le pilotage de la performance de l'organisation à travers la remonter des informations pertinentes enfin de contribuer à la prise de décisions d'où la participation de la DCG à la gouvernance de la Société.

Dans le but la déterminé la contribution de la DCG aux différents organes de gouvernance nous allons présenter et expliquer le contrôle de gestion au sein de la SAA et en suite mettre la lumière sur les différents organes décisionnels de la SAA pour enfin déterminé la contribution du contrôle de gestion dans la prise de décision de la SAA tout en démontrant son impact sur la performance globale de la SAA.

Section 1 : Le contrôle de gestion au sein de la SAA

La direction du contrôle de gestion est une direction crée récemment au sein de la direction générale de la SAA. Elle fut créée en 2019 compte tenu de sa nécessité pour une meilleure gestion de la société. Elle est rattachée à la division Finance et comptabilité.

Elle a pour mission principale d'assister la direction générale au pilotage de la performance, veillé à l'équilibre des comptes de gestion (produits et charges).

3.1. Structure du contrôle de gestion de la SAA

La DCG est structurée en trois sous-directions et une cellule « études actuarielles » :

- ✓ Sous-direction budget et contrôle budgétaire ;
- ✓ Sous-direction calcul des coûts et analyse des risques ;
- ✓ Sous-direction reporting et suivie de la performance ;

- ✓ Cellule « Etudes ACTUARIELLES ».

3.2. Les missions des différentes sous-directions

Compte tenu de la multitude des missions affectées à la direction du contrôle de gestion et pour une meilleure organisation, la DCG a repartie les missions entre les différentes sous-directions.

3.2.1. Sous-direction budget et contrôle budgétaire

Les activités principales de cette sous-direction sont :

A. Assurer la gestion relative à l'élaboration du plan de gestion prévisionnel de l'entreprise pour l'exercice N+1 à savoir :

- **Participer** au lancement de la campagne budgétaire de la société en assurant que les orientations ciblées de l'entreprise sont correctement communiquées aux acteurs concernés ;

- **Veiller** au respect du calendrier budgétaire et les supports afférents à l'élaboration prévisionnelle tels que :

- La procédure budgétaire ;
- Les modes opératoires.

- **Centraliser, Consolider, exploiter** les différents documents inhérents (les prés-Budgets) à la préparation du budget prévisionnel de la société transmis par les structures concernées par l'élaboration budgétaire ;

- **Assurer** la navette budgétaire par la négociation et l'actualisation des données budgétaires prévisionnelles à l'effet d'élaborer et soumettre le budget prévisionnel final de la société approuvée par la direction générale ;

- **Élaborer** les supports budgétaires **tel que le document plan de gestion prévisionnel de l'année N+1** et à le diffuser à toutes les structures de la société ;

B. Assurer le suivi et évaluation de l'exécution du budget prévu par le suivi mensuel du degré d'atteinte des objectifs découlant du plan de gestion prévisionnel de la SAA à travers la mise en place des tableaux de bords contenant les Key Performance Indicateur (KPI) conçus en accord avec la Stratégie de la Société ;

C. Produire mensuellement un rapport de gestion de l'exécution budgétaire :

- Collecter, consolider les tableaux de bord mensuels transmis par les directions régionales ;
- Établir des Confrontations des prévisions aux réalisations ;
- Analyser des écarts dégagés en collaborations avec les différentes structures concernées ;
- Prendre les mesures correctives quand s'avère nécessaire ;

D. Contribuer dans l'élaboration, amélioration et alimentation des tableaux de bords de gestion en accord avec la stratégie de la Société, en tant que système de Reporting pertinent, et outil d'aide à la prise de décision pour les différentes structures concernées ;

E. Contribuer à la mise en œuvre du contrôle budgétaire ;

F. Participer à l'élaboration des instructions du travail et des directives liées à la fonction du contrôle de gestion notamment le système de Reporting, la collecte d'information et le contrôle budgétaire ;

3.2.2. Sous-direction calcul des coûts et analyse des risques

Les principales missions confiées à cette sous-direction sont :

A. L'analyse et l'optimisation des coûts :

a. Définir les méthodes de la comptabilité analytique adaptables à l'activité d'assurance permettant à la SAA de disposer d'un système de calcul des coûts fiable et pertinent au service des opérationnels et des décideurs ;

b. Mettre en place un système de calcul des coûts ;

c. Mesurer et analyser la rentabilité technique et la rentabilité financière par structure et par nature d'activité.

B. Finalisation des travaux d'automatisation du TCR, TFT ;

C. Évaluation de la productivité des agences (Classification des agences) ;

D. La proposition des plans d'action et la contribution à la prise de bonnes décisions ;

E. Optimisations des programmes de réassurance.

3.2.3. Sous-direction reporting et suivi de la performance

Les principales missions confiées à cette direction sont :

- Participer à la conception et à la mise en place des outils de reporting (tableaux de bord, rapport d'activité...) ;
- Collecter, analyser et synthétiser les réalisations de l'entreprise, anticiper les dérives, analyse des écarts par rapport aux objectifs et proposer des actions correctrices ;
- Assurer un reporting régulier, et participer à l'élaboration des différents rapports et analyses conjoncturels d'entreprise ;
- Participer aux travaux de clôture et à la définition des objectifs en adéquation avec le plan stratégique ;
- Contribuer à la mise en place et l'amélioration d'un applicatif du contrôle de gestion.

3.2.4. Cellule « Etudes ACTUARIELLES »

La cellule « d'études actuarielles » représente une structure transversale pour la fonction du contrôle de gestion en particulier et également pour la division finance et comptabilité (DFC) et la direction générale et autres fonctions et structures ayant exprimées un besoin en la matière.

Cette structure intervient à travers des études et des travaux dans le domaine de l'actuariat, la recherche opérationnelle et les études statistiques entrant dans le cadre de la mise en place, l'exécution des activités courantes et l'élargissement du champ d'analyse de la fonction du contrôle de gestion ainsi que sur des thèmes précis et importants.

Les missions assignées à la structure :

Répondre aux besoins des structures de la direction du contrôle de gestion en études et travaux et en recherche opérationnelle entrant dans le cadre de l'amélioration des processus cœur de métier (processus de souscription, de règlement de sinistre...etc.) ;

- Traiter et analyser les données fournies par le système d'information pour détermination des tendances en matière de sinistralité, des demandes en assurance, croissance interne et de marché...etc.
- Contribuer dans la mise en place et l'amélioration des systèmes et modèles de prévision ;
- Contribuer dans l'amélioration du système d'information de pilotage ;
- Réaliser des travaux d'anticipation des risques financiers et des perspectives économiques/réglementaires/ sociétales pouvant impacter directement le secteur assurantiel et ses produits ;
- Simuler et modéliser les risques des différents types de placement financier et des choix d'investissement faits par la compagnie d'assurance ;
- Contribuer dans la conception et l'amélioration des outils de pilotage de la performance opérationnelle ;
- Elaborer des études portant sur la sinistralité et les politiques tarifaires ;

3.3. Les outils du contrôle de gestion utilisé par la DCG

La DCG pour l'atteinte des missions qui lui sont confiés utilise multiples outils qui sont : le budget et contrôle budgétaire, la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le tableau de bord, le reporting.

3.3.1. La comptabilité générale

Au sein de la SAA et presque de façon générale dans les entreprises la comptabilité générale a pour vocation d'inventorier l'ensemble des flux financiers générés par une entreprise. De manière générale, elle offre une vision concrète de l'évolution de la valeur d'une entreprise en produisant à chaque fin d'exercice les états financiers.

3.3.2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique au niveau des entreprises industrielles est plus facile à mettre en œuvre que dans les compagnies d'assurances. Cet outil consiste à mettre en place des mesures de performance par structure et par activité pour la maîtrise des charges plus précisément des charges indirectes au sein de la SAA. Les raisons de ces difficultés sont entre autres :

- La spécificité de l'activité des compagnies d'assurance qui est l'inversion du cycle de production (les primes sont encaissées avant la réalisation des risques) ;
- Les charges sont connues que lors de la couverture des risques ;
- La part des charges indirectes est importante au niveau des assurances.

Les stocks dans les compagnies d'assurance sont les sinistres déclarés.

Elle permet aux dirigeants de l'entreprise de suivre l'évolution des coûts intermédiaire et des coûts de revient, de prendre un ensemble de décision de gestion. Son existence au sein de la SAA à avoir une meilleure connaissance des dépenses engagées et de produire de l'information pertinente.

3.3.3. Budget et contrôle budgétaire

Le PDG adresse une note de cadrage contenant les orientations relatives à l'établissement du budget qui est adressée aux différentes Direction. Cette note va déterminer les éléments fondamentaux, les moyens à mettre en œuvre et les lignes directrices de l'établissement du budget.

Concernant l'élaboration du budget, toutes les agences de la SAA établissent trois types de budgets.

✓ Budget opérationnel

Relative à l'ensemble des opérations liées à l'activité principale de l'entreprise il établit en tenant compte : du chiffre d'affaire par branche, des sinistres, les encaissements et des commissions.

✓ Budget fonctionnel

Composé des charges liées à l'activité principale de l'entreprise (location, facture, achats ... etc.).

✓ Budget de synthèse

Ce budget est la consolidation du budget opérationnel et du budget fonctionnel.

L'ensemble des budgets des différentes agences sont collectés par les DR qui sont envoyés à la direction du contrôle de gestion (Direction générale d'Alger).

Après établissement, validation et exécution du budget de la SAA, le contrôle budgétaire est chargé de la comparaison entre les réalisations et les prévisions afin de déterminer les écarts et place des actions correctives.

Au sein de la SAA, il existe trois modes opératoires concernant l'établissement des budgets qui sont les suivants :

- ✓ Mode opératoire direction centrale
- ✓ Mode opératoire direction régionale
- ✓ Mode opératoire de consolidation

3.3.3.1. Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la direction centrale

a. Objet :

Le présent mode opératoire vise à :

- ✓ Assurer une plus grande rigueur dans les prévisions permettant ainsi une gestion saine et rationnelle.
- ✓ Constituer à travers son contrôle à priori un instrument privilégié de lutte contre le gaspillage et les dépenses inutiles.
- ✓ Permettre de mettre en évidence les insuffisances enregistrées au niveau du fonctionnement et au niveau des activités de chaque Direction Centrale.
- ✓ Assurer une prise de décision en temps opportun grâce au suivi périodique de l'exécution du budget.

b. Domaine d'application :

Le présent Mode opératoire est applicable pour la gestion budgétaire des Directions Centrales chacune dans son domaine d'activité.

c. Responsabilités et autorités :

Les Directions Centrales sont responsables, chacune dans son domaine d'activités, de l'application du présent mode opératoire.

d. Contenu (Elaboration, examen et adoption du budget) :

Phase0 :

La transmission de la lettre de cadrage et des lignes directrices relatifs à l'élaboration des prévisions budgétaires de la société au plus tard le 15 octobre.

Phase 1 : Elaboration d'un avant-projet :

- ✓ Chaque Direction Centrale élabore les prévisions de son activité conformément au canevas annexé au présent mode opératoire en tenant compte du PMT, des directives et lettre de cadrages et des orientations de la direction générale.
- ✓ Cet avant-projet est soumis à l'examen critique du Comité de Direction de la société qui en vérifie la cohérence et l'exactitude au plus tard le 30 octobre.

Phase2 : Examen de l'avant-projet :

- ✓ Entre le 10 et 15 Novembre le Comité de Direction de l'entreprise examine et valide les avant-projets du budget, en présence des Directeurs Centraux.
- ✓ Si l'avant-projet est rejeté il doit faire l'objet de rectification. Les Directions Centrales disposent d'un délai de 05 jours, c'est-à-dire avant le 20 novembre pour reformuler leurs prévisions en tenant compte des avis et recommandations émises.

Phase3 : Approbation définitive :

- ✓ Les projets des budgets définitifs sont transmis à la Direction de Contrôle chargée de la consolidation qui doit mettre en forme le projet budget définitif consolidé avant le 30 Novembre.
- ✓ Entre le 01 et 10 Décembre, la Direction Générale examine et approuve le projet de budget de l'Entreprise après la prise en charge des remarques, observations et rectifications qu'elle aura formulées.

3.3.3.2. Mode opératoire de la direction régionale

a. Objet :

Le premier objectif de ce mode opératoire vise notamment à assurer une unification de la présentation des budgets des Directions Régionales tant du point de vue forme que celui du contenu et ce afin de :

- ✓ Déterminer, dans les délais, les écarts pour pouvoir les corriger et reprendre la trajectoire budgétaire initialement prévue ;
- ✓ Arriver à terme à la mise en place de ratios en matière de gestion de la Direction Régionale.
- ✓ Faciliter la consolidation :

Le deuxième objectif vise à lui assurer :

- ✓ Une plus grande rigueur dans les prévisions qui doit déboucher sur une gestion saine et rationnelle sachant que le budget constitue, notamment à travers son contrôle à priori, un instrument privilégié de lutte contre le gaspillage et les dépenses inutiles ;
- ✓ Une prise de décision correcte et relativement aisée grâce au suivi de l'exécution du budget qui met en évidence les insuffisances des niveaux d'activités ou le dépassement par rapport aux objectifs visés.

b. Domaine d'application :

Le présent Mode opératoire s'applique pour la gestion budgétaire de la Direction Régionale.

c. Responsabilités et autorités :

Le Direction Régionale est responsable du contenu, du maintien et de l'application du présent mode opératoire,

d. Contenu (Elaboration, examen et adoption du budget) :

Phase 0 :

La transmission de de la lettre de cadrage et des lignes directrices relatifs l'élaboration des prévisions budgétaires de la société au plus tard le 15 octobre.

Phase 1 : Elaboration d'un avant-projet :

- ✓ Chaque Direction Régionale constitue un comité d'élaboration (le Directeur Régional, le chef département Marketing, le chef département Moyens, et le chef de département Finances), le Directeur Régional sera le vis-à-vis de la direction du Contrôle de Gestion.
- ✓ Ce comité élabore les prévisions de la Direction Régionale conformément au canevas annexé au présent document, tenant compte des directives de la Direction Générale et de la lettre d'orientation et de cadrage reçue.
- ✓ Cet avant-projet est soumis à l'examen critique du Comité de Direction de la société qui doit vérifier la cohérence et l'exactitude au plus tard le 30 octobre.

Phase 2 : Examen de l'avant-projet :

- ✓ Les relations fonctionnelles étant assurées, lors de la phase d'élaboration entre les directions centrales et les Directions Régionales chacune dans son domaine de compétences, la Direction du Contrôle de Gestion chargée de la consolidation pour donner forme à l'avant-projet du budget de l'Entreprise qu'elle transmettra au Comité de Direction de l'Entreprise avant le 10 Novembre.
- ✓ Entre le 10 et 15 Novembre, le Comité de Direction de l'Entreprise examine chaque avant-projet du budget en présence du Responsable de la Direction Régionale.
- ✓ Si l'avant-projet est rejeté il doit faire l'objet de rectification, les Directions Régionales disposent d'un délai de 05 jours, c'est-à-dire avant le 20 novembre pour reformuler leurs prévisions.

Phase3 : Approbation définitive :

- ✓ Les projets des budgets définitifs sont transmis à la Direction du Contrôle de Gestion qui doit mettre en forme le projet du budget définitif consolidé avant le 30 Novembre.
- ✓ Entre le 01 et 10 Décembre, la Direction Générale examine et approuve le projet de budget de l'Entreprise soit directement soit après la prise en charge des remarques, observations et rectifications qu'elle aura préalablement formulées.

3.3.3.3. Mode opératoire de consolidation et d'analyse budgétaire

a. Objet :

Le présent mode opératoire vise à :

- ✓ Assurer la consolidation et l'élaboration du tableau de Comptes du Résultat prévisionnel de l'entreprise en synthétisant l'ensemble des charges et produits ;

- ✓ Assurer la consolidation et l'élaboration de la structure financière prévisionnelle de l'entreprise ;
- ✓ Veiller sur l'équilibre des comptes de gestion et du plan de financement prévisionnel d'une part et sur l'efficacité des ratios de gestion et des ratios du bilan de l'entreprise d'autre part ;
- ✓ Procéder à l'analyse et à l'interprétation des indicateurs de gestion et de performances prévisionnels les plus pertinents et les plus significatifs.

b. Domaine d'application :

Le présent Mode opératoire s'applique pour la Consolidation et l'Analyse budgétaire de la Direction du Contrôle de Gestion, la Direction des Finances et la Direction de la Comptabilité chacune dans son domaine de compétences.

c. Responsabilités et autorités :

La Direction du Contrôle de Gestion, la Direction des Finances et la Direction de la Comptabilité sont responsables du contenu, du maintien et de l'application du présent mode opératoire.

d. Contenu (Elaboration, examen et adoption du budget) :

Phase 1 : Consolidation et Elaboration du budget de synthèse :

- ✓ La Direction du Contrôle de Gestion consolide l'ensemble des budgets opérationnels et de fonctionnements et élabore le tableau de Comptes de Résultats prévisionnel de l'entreprise, les ratios de gestion de l'entreprise et veille sur leur conformité au plan moyen terme (PMT), aux directives et orientations stratégiques de la Direction Générale et à la lettre de cadrages reçues.
- ✓ La Direction des Finances et la Direction de la Comptabilité consolident et élaborent les états financiers prévisionnels et les ratios de bilan de l'entreprise.
- ✓ La Direction du Contrôle de Gestion procède à l'analyse et l'interprétation des états financiers prévisionnels et des indicateurs de performances et met la forme finale du budget de synthèse de l'entreprise.
- ✓ Le budget de Synthèse est soumis à l'examen du Comité de Direction de la société au plus tard le 15 Décembre.

Phase 2 : Examen du budget de synthèse :

Entre le 15 et 20 Décembre le Comité de Direction de l'Entreprise examine le budget de Synthèse de l'entreprise.

Phase 3 : Approbation définitive :

Entre le 20 et 30 Décembre, le Conseil d'Administration examine et approuve le projet de budget de l'Entreprise après la prise en charge des remarques observations et rectifications qu'il aura formulées.

3.3.4. Reporting

Le système de Reporting périodique nécessite la mise en place des outils permanents, le suivi des réalisations et l'atteinte des objectifs arrêtés en terme du : chiffre d'affaire, sinistré, encaissement des primes, recouvrements et investissement....

Le choix des outils de Reporting est porté sur :

- TABLEAU DE BORD DE LA DIRECION REGIONALE ;
- DASHBORD SAA ;
- RAPPORT D'ACTIVITE.

3.3.4.1. Dashboard SAA (Voir Annexe 2)

- Afin de permettre à la Direction Générale de disposer d'un instrument de mesure de son activité mensuellement, il est nécessaire de mettre en place un **DASHBOARD MENSUEL SAA** qui présente d'une manière synthétique le niveau de réalisation des indicateurs de gestion et le respect des budgets engagés.
- Toutefois, le Dashboard SAA assure un aperçu global sur les indicateurs de performance et les agrégats de gestion les plus pertinents permettent une prise de décision au moment opportun (évolution du chiffre d'affaires, la sinistralité, les SAP, la trésorerie... etc.).
- L'élaboration et l'analyse d'un Dashboard Mensuel SAA sont conditionnées par la consolidation des tableaux de bord des Direction Régionale contenant l'ensemble des « KPI » en accord avec la stratégie de la société.

3.3.4.2. Rapport d'activité mensuel

Considéré comme un outil de Reporting, le rapport d'activité mensuel est un document de référence qui donne une vision complète et détaillée sur l'ensemble des activités de la SAA, il permet de :

- Représenter et analyser mensuellement l'activité de la SAA ainsi la suggestion des recommandations nécessaires à l'amélioration de la gestion.
- Interpréter et détailler l'activité économique mensuelle et les ratios de gestion.

3.3.4.3. Tableau de bord de la direction régional

Le tableau de bord est un élément clé du pilotage de la performance, il a pour vocation d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter les chefs d'entreprise à prendre des décisions pertinentes, sa pour mission de collecter les informations au niveau des agences et les envoyées au niveau de la DCG.

Le tableau de bord de la direction régional permet de mettre en évidence les résultats réels et les dysfonctionnements et faire apparaitre les écarts des différentes DR tout en argumentant et en commentant les causes de ces écarts.

3.3.5. Tableau de bord (voir annexe 1)

Considéré comme un outil d'évaluation de la performance de la gestion à travers le suivi des indicateurs principaux, le tableau de bord de la Direction Régionale permet d'assurer une meilleure visualisation des données dont le but est de :

- Assurer le suivi mensuel du taux de réalisation des objectifs arrêtés dans le budget de la société ;
- Faire apparaître les écarts et les anomalies qui peuvent influencer les résultats prévus ;
- Mettre en évidence les résultats réels et les dysfonctionnements, et favoriser aussi la prise de décision et le déploiement des actions correctives.

3.3.5.1. Le déroulement de la mise en place d'un TBD

PHASE 1 : La Remonté du Tableau de Bord Direction Régionale

La direction régionale est chargée de :

- Renseigner l'ensemble des rubriques du tableau de bord ;
- Accompagner le tableau de bord par des commentaires expliquant les écarts et les faits marquants ;
- Transmettre le tableau de bord à la direction du Contrôle de Gestion avant **le 15 de chaque mois N+1**

PHASE 2 : L'examen du Tableau de Bord Direction Régionale

Le TBD fera l'objet d'examen par la DCG dont le but est de veiller sur l'équilibre des comptes de gestion (produits et charges) de la direction régionale en s'assurant de l'atteinte des objectifs de production et le non dépassement des charges provisionnelles.

3.4. Les indicateurs de mesure de la performance au sein de la SAA

Plusieurs indicateurs existent au sein de la SAA pour la mesure de la performance globale :

- Les ratios techniques ;
- Les ratios de Gestion.

3.4.1. Les ratios techniques

Parmi les ratios techniques les plus utilisées au sein de la SAA nous avons :

- **Ratio S/P : Sinistre /Prime**

C'est le pourcentage des primes d'assurances, il doit être inférieur ou égale à 75% ($\leq 75\%$).

Le ratio S/P est passé de 57.50% en 1^{er} semestre 2020 à 55.23 % .au 1^{er} septembre 2021 cette amélioration de l'ordre de 2.57 % est expliquée par la diminution de 6% des prestations de sinistres.

➤ **Charges de fonctionnement /prime Acquises nettes :**

C'est pour mesurer le pourcentage des charges sur les primes encaissées. Ce ratio ne doit être inférieur à 25 %.

Le ratio a affiché une évolution de 4,00% au 1^{er} semestre 2021 comparativement au 1^{er} semestre 2020, elle est expliquée par l'évolution de la charge du personnel qui est passée de 2,45 milliards de DA à 2.76 milliards de DA.

➤ **Ratio combiné**

C'est la somme des deux ratios précédents (S/P + Charges de fonctionnement sur prime acquises nettes).

Au titre du 1^{er} semestre 2021 le ratio combiné a connu une évolution de 1,75 %. Cette augmentation est expliquée par les augmentations des charges de fonctionnement.

3.4.2. Les ratios de Gestion

Les plus utilisés au sein de la SAA sont au nombre de 03 :

➤ **Marges d'assurances /Prime émise :**

La marge d'assurance représente 42.24 % des primes émises réalisées au titre du 1^{er} septembre 2021 le ratio affiche une légère amélioration de 1.51% en 2020 résultante de l'évolution de primes (+10 % 2020).

➤ **Charges de fonctionnement /marge d'assurance :**

+1.40% résultant d'une aggravation des frais de fonctionnement qui se sont accrue de 340 millions de DA comparativement aux charges estimées.

➤ **Frais du personnel sur Marges d'assurance**

Ce présent ratio indique que les frais du personnel absorbent près de 51% de la marge net d'assurance .Il est en progression de 3% comparativement à l'exercice précédent suite à l'accroissement des frais personnel (12% en 2020)⁹⁰.

Section 2 : La gouvernance d'entreprise au sein de la SAA

La nécessité de prendre de décisions pertinentes et pour une meilleure gouvernance des entreprises, exige la mise en place d'un certain nombre d'organe de prises de décisions. En effet au sein de la SAA nous avons plusieurs organes qui surveille, oriente, contrôle les actions des dirigeants et propose des recommandations afin que la société soit plus performante, parmi ces

⁹⁰ Rapport d'activité SAA, S1/2021,pp 25-26.

organes nous avons : le conseil d'administration, l'assemblée General, le comité d'audit, le comité du risque.

2.1. Le Conseil d'administration (Voir Annexe 3)

Il est les des organes décisionnels les plus important de la SAA concernant l'approbation des comptes, de la stratégie, du budget et sur l'ensemble des orientations de la SAA. De ce fait il est nécessaire d'éclaircir sa composition et ses missions.

2.1.1. Membres du conseil d'administration

Le Conseil d'Administration de l'entreprise est composé au 31-12-2020 des membres suivants :

Tableau 7: Les Membres du CA de la SAA

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Qualité</i>	<i>Date début Mandat</i>	<i>Date fin Mandat</i>
SAIS	Nacer	Président du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
LABANI	Salah	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
BOUTEMTEM	Mohamed	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
BOULAHBAL	Abdelkarim	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
CHERIFFI	Rachid	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
BOUHAROUA	Mohamed	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
ALLEL	Bahia	Membre du Conseil	26/06/2020	26/06/2023
BOUTMENE	Yazid	Membre de droit	26/06/2020	26/06/2023
BEKKAR	Moussa	Membre de droit	26/06/2020	26/06/2023

2.1.2. Activités du CA en 2020

Le Conseil d'Administration a tenu cinq (05) réunions au titre de l'exercice 2020. Le Conseil a eu à examiner 29 points à l'ordre du jour de ces réunions, sanctionnées par l'adoption de 29 résolutions.

Le Conseil a consacré une part importante de son activité durant l'exercice 2020 aux actions liées à l'organisation de la société (41 %).

Aussi, 10% des résolutions ont statué sur les filiales et participations et 14% ont porté sur le patrimoine.

Tableau 8 : Compte rendu de conseil d'administration (2020)

Objet	AG		CA	
	Résolutions	%	Résolutions	%
Comptes sociaux	3	33%	5	17%
Organisation	4	44%	12	41%
Patrimoine	0		4	14%
Résultats & Performances	1	11%	1	3%
Stratégie & Plan	0		2	7%
Salaires & Personnels	1	11%	2	7%
Filiales & Participations	0		3	10%
Total	9	100%	29	100%

- Le Conseil d'Administration est composé, au 31 décembre 2020, de neuf (09) membres, dont 07 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et 02 membres de droit, représentant les travailleurs.
- La préparation de l'organisation des réunions du Conseil d'Administration s'inscrit dans le cadre défini par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés par actions et les statuts de la Société.
- Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq (05) fois au cours de l'exercice 2020, avec un taux de présence de 93% de ses membres.
- La durée des réunions du Conseil d'Administration a été en moyenne de 04 heures et 30 minutes.

2.2. L'Assemblée Générale

Comme dans toutes les sociétés il y'a les assemblé générales ordinaire et les assemblé générales extraordinaire. Certaines assemblées sont qualifiées d'ordinaire car elle possède une réelle récurrence, contrairement à d'autres qui peuvent être évoquée à tout moment (Assemblée générales extraordinaire). L'assemblée générale ordinaire(AGO) est l'une des formalités juridiques annuelles obligatoire pour une entreprise. Elle doit intervenir dans les six mois suivant la clôture des comptes annuels et son organisation demande de respecter un certain formalisme.

Les membres qui assistent généralement à l'AG de la SAA sont : le ministre des finances, le PDG, le directeur général adjoint, et les administrateurs (les administrateurs sont désignés par le ministre des finances). Les AG sont les plus souvent organisés pour :

-Approbation des comptes de la SAA pour donner quitus aux administrateurs ;

- Donner avis éventuel projet ;
- Prendre des décisions sur la prise des participations et autres.

2.3. Le Comité d'Audit de la SAA

Le comité a pour mission principale le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations financières et comptables. IL joue également le rôle d'éclaireur du conseil d'administration et aussi l'équivalent du CAC pour l'AG en rendant compte au CA.

Il a pour but de renforcer la transparence dans le fonctionnement de la société et veiller à ce qu'il n'ait pas d'asymétrie informationnelle vis-à-vis des preneurs de décisions.

a. Composition du comité d'Audit

Au sein de la SAA le comité d'audit est composé de deux membres (2) et d'un expert qui est externe. Le comité d'audit est un démembrement du conseil d'administration c'est l'émanation du CA c'est-à-dire parmi les neufs (9) membres du CA, deux (2) sont membre du comité d'audit et ont des prédispositions comptable et financiers.

A côté du comité, il y'a le secrétaire du comité qui est chargé de l'organisation des réunions et l'envoi des convocations aux membres du comité.

b. Les réunions du comité d'audit

Le comité d'audit ce réuni en générale quatre à six fois par ans cela dépend de la fréquence des réunions du conseil d'administration car avant chaque réunion du CA le comité se réunis afin d'examiné le travail qui doit être présenté au conseil d'administration. Ils peuvent convoqués des réunions supplémentaires si les circonstances l'exigent. La présence de tous les membres du comité est exigée lors des réunions. Soit en personne, soit par vidéo conférence, ou téléconférence ; en cas de besoin le comité peut inviter les membres de la direction, les auditeurs, ou d'autres personne à participer aux réunions afin de fournir des informations pertinente. Un avis de convocation doit être envoyé dix (10) jours ou une semaine au moins avant les réunions.

Le secrétaire du comité rédige les procès-verbaux des réunions et ce derniers doit être transmis à tous les membres du comité afin d'être approuvé.

Les CAC peuvent également convoquer une réunion du comité d'audit, il y'a deux CAC qui sont rattachés à l'assemblée générale suite à la taille de la SAA. Les CAC et le comité d'audit se

réunissent au moins une fois par ans afin d'évaluer le degré de mise en œuvre de leurs recommandations.

c. Fonctions et responsabilité du comité d'audit

Le comité d'audit assure plusieurs responsabilités entre autres nous avons les suivants :

➤ **Informations financières**

Le comité examine la fiabilité de l'ensemble des informations financières, fait des rapports et des recommandations au CA.

- Vérifie la qualité et l'intégrité du processus d'information financière ;
- Examine les états financiers de la société et vérifie leur qualité ainsi que leurs conformités ;
- Passe en revue les résultats de l'Audit interne ;
- Examine les rapports de gestion avant leurs publications ;
- Examine les rapports d'activité transmis par le contrôle de gestion ;
- Après avoir examiné les états financiers et les rapports de gestion le comité les soumet au CA pour approbation ;
- Examine la politique de divulgation et de confidentialité de l'information ;
- Examine le budget annuel ou le plan budgétaire établis par le CG.

➤ **Contrôle interne**

Pour une meilleure gouvernance le code de bonne gouvernance recommande d'adopter le référentiel américain de contrôle interne, établi par le COSO qui a pour objectifs de limiter les risques de communication financière appropriés.

Le comité d'audit veille à ce que le CI de la SAA atteigne ces objectifs comme toute l'entreprise quel que soit le secteur d'activité. Il fait des réunions avec les acteurs qui ont mis en place le contrôle interne afin de vérifier la mise en œuvre des dispositifs pour s'assurer que tout marche comme prévu.

➤ **L'Audit interne**

La direction d'audit interne tient au moins une fois une réunion avec les membres du comité d'audit, au cours de cette réunion :

- La direction d'audit présente l'exercice précédent ;

- La direction d'audit présente son activité au comité d'audit,
- Le comité évalue l'activité et valide le plan de mission de l'audit interne ;
- Après examen du plan de mission par le comité d'audit, il est présenté au CA pour approbation.

2.4. Le Comité des risques

Il est important de rappeler que le comité des risques de la SAA n'est pas totalement fonctionnel vu sa récente création. Ce comité a été créé dans le but de minimiser les risques pouvant affecter les activités de la SAA ainsi qu'a aidé à une meilleure prise de décision en informant les membres du CA.

➤ **Rôle du comité des risques**

Trois missions lui sont confiées

- Approuver l'identification et l'évaluation des risques majeurs ;
- Valider et suivre les plans d'actions qui lui sont présentés ou qu'il a initié ;
- Informers le CA de l'ensemble des risques majeurs menaçant les activités de la SAA.

La procédure à suivre pour une meilleure gestion des risques est la suivante :

✓ **Elaboration de la cartographie des risques**

Les méthodes les plus utilisées pour cette étape sont les entretiens, le Brain storming etc...

✓ **Evaluation des risques**

Quantifié le risque pour évaluer le degré de criticité du risque, c'est un paramètre qui se calcule en multipliant les deux paramètres (fréquence des risques et l'impact du risque).

✓ **Classification des risques**

C'est l'étape consistant à classer les risques en fonction de leur degré de criticité.

✓ **Le traitement des risques**

Il consiste à mettre en place l'ensemble des plans d'action pour pouvoir maîtriser et gérer les risques.

Section 3 : relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise au sein de la SAA.

La compétitivité des entreprises et l'efficacité organisationnelle nécessitent l'analyse et le suivi des ressources cela est l'une des missions de la DCG au sein de la SAA.

En effet le contrôle de gestion est d'un aide précieux et à différentes dimensions à l'ensemble des différentes aux organes décisionnels de la SAA, suite à cela il est nécessaire d'en déduire la contribution du contrôle de gestion à chacun des organes décisionnels et des organes d'aide à une meilleure prise de décision du CA de la SAA et déterminé l'impact de la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise sur la performance globale de la SAA.

3.1. Contribution du contrôle de gestion aux décisions des organes de gouvernance de la SAA

Le CG au sein de la SAA comme dans toutes les autres entreprises permet l'amélioration et le pilotage de la performance de l'organisation. De ce fait la DCG de la SAA a mis les moyens nécessaires pour effectuer ses missions dans le but d'atteindre les objectifs de la société. Elle analyse également les informations recueillies auprès de la DFC et communiquer ces informations aux hauts cadres dirigeants (le président directeur général, ainsi que les directeurs adjoints) pour une meilleure prise de décisions.

Comme plusieurs directions de la SAA le CG est à une place capitale dans les prises de décisions.

3.1.1. Contribution du contrôle de gestion aux décisions du conseil d'administration de la SAA

Dans un premier temps nous pouvons constater que le contrôle gestion est un moyen permettant de fournir des informations pertinentes au membre du conseil d'administration de la SAA.

La direction du contrôle de gestion fournis au conseil d'administration le plans prévisionnelle et le budget, le rapport d'activité, le rapport de gestion. L'ensemble de ces documents permettent aux membres du Conseil d'administration d'avoir une idée globale sur la gestion de la SAA, sur sa performance, sur l'atteinte des objectifs fixés.

a. Plan provisionnelle et budget

Le plan prévisionnel et le budget est un document mise à la disposition du conseil d'administration renseigne sur :

- Les prévisions ;
- Les objectifs à atteindre dans un délai déterminé
- Les objectifs atteints par la SAA
- Les objectifs non atteint par la SAA
- Les écarts et les causes des écarts etc...

b. Le rapport de gestion

En ce qui concerne le rapport de gestion il synthétise l'ensemble des informations importantes portant sur la gestion de la SAA entre autres :

- L'évolution des affaires ;
- Les résultats et la situation de l'entreprise etc.....

c. Le rapport d'activité

La direction du contrôle de gestion met également à la disposition du conseil d'administration un rapport d'activité, permettant de rendre des comptes, faire le point sur l'état d'avancement dans l'atteinte des résultats, de donner des explications des écarts entre les prévisions et les réalisations ainsi que les actions correctives, il contient également un rapport moral.

La communication de l'ensemble de ces informations au conseil d'administration engendra une meilleure prise de décisions concernant l'orientation de la gestion de l'entreprise afin que la SAA soit encore plus performante sur le marché Algérien des assurances.

3.1.2. Contribution du contrôle de gestion aux décisions des Assemblées générales

L'assemblée générale étant l'un des organes décisionnels de la SAA, et qui est en permanence dans le besoin d'informations afin d'avoir une vue globale sur l'entreprise. Parmi les outils utilisés par le contrôle de gestion de la SAA nous avons la comptabilité générale fournissant les états financiers et le compte de résultat dans l'optique de mettre au courant les membres de l'assemblée générale sur la situation financière de l'entreprise.

3.1.3. Contribution du contrôle de gestion aux Activités du comité d'audit

Le comité d'audit étant une émanation du conseil d'administration, il l'assiste sur le plan de la surveillance des règles de conformité, des rapports de financiers, du respect des préinscriptions juridiques et réglementaires, ainsi que la qualification, de l'indépendance et de l'action des auditeurs externes.

Le contrôle de gestions de la SAA suite aux informations qu'elle communique aux conseils d'administration qui permettent des prises de décisions pertinente. Le comité d'audit surveille la meilleure application de ces décisions et au cas échéant faire des investigations pour faire des recommandations afin de remédier aux insuffisances constatées.

3.1.4. Apport du contrôle de gestion au comité des risques

Le CG de la SAA appui fortement le comité de risque car l'une des sous-divisions de la DCG à même pour mission la gestion des risques en les détectant, les évaluant et en proposant des recommandations qui seront analysées par le comité de risque pour le déploiement du dispositif de gestion des risques de la SAA.

L'ensemble de ces éléments renforce la capacité de la SAA à anticiper, analyser, pondérer les risques de toutes natures.

3.2. Analyse de l'impact de la relation contrôle de gestion et gouvernance sur la performance globale de la SAA (Voir annexe 4)

C'est à travers le tableau de bord que la DCG analyse les axes de la performance globale afin de donner des renseignements crédibles.

Le tableau de bord a un aspect également prospectif en cherchant à appréhender non seulement les performances passées mais également les facteurs-clés de la performance future.

Le tableau de bord prospectif revêt une approche multidimensionnelle de la performance globale. Il permet de veiller à l'équilibre entre les ambitions des objectifs de la SAA à long terme et le caractère plus immédiat des activités au niveau opérationnel.

La mesure de la performance globale ne peut être réduite à sa simple dimension financière mais plutôt aux cinq (5) Axes : Axe finance, Axe client, Axe processus interne, Axe apprentissage organisationnelle, Axe responsabilité sociétale de l'entreprise. Nous allons analyser la performance globale de la SAA à travers ces cinq axes tout en démontrant l'impact de la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise sur ces axes.

3.2.1. Axe finance (Voir annexe 5)

La SAA étant une société d'assurance reste très attentif à la rentabilité de ces activités raison pour la quels la cellule actuariat de la DCG fait des études sur la rentabilité des garanties et des branches pour l'aide à la prise des décisions. Améliorer les performances financières de la SAA est un objectif permanent (croissance du chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de

la rentabilité, augmentation des marges, etc.). Le tableau de bord ne peut ignorer cette composante. La SAA dégage un résultat positive, et connaît une croissance en matière de chiffre d'affaire, elle est une entreprise solvable qui dispose des placements. Il est important qu'il développe encore sa croissance compte tenu de la concurrence.

-La branche la plus rentable de la SAA est celle des risques industriels ;

-La branche qui ramène plus de liquidité est celle de l'automobile.

En effet si le S/p (ratios technique) est supérieur à 100% cela explique que la garantie n'est pas rentable.

Le CG joue un rôle capital dans la rentabilité et la satisfaction des parties prenantes de la SAA, en ce qui concerne la rentabilité de la société la DCG consiste à :

-Mener des études afin de déterminer la rentabilité des branches, et garanties à travers les études menées cellule actuariat de la DCG ;

-Le suivi des objectifs fixés pour l'ensemble des DR pour déterminer les plus rentables ;

-S'assurer de la remontée des informations à travers le reporting pour une meilleure prise de décision,

-Détecter également les risques pouvant affecter négativement la rentabilité de la SAA ;

-Evaluer les états financiers pour déterminer la situation financière de l'entreprise.

L'ensemble de ces éléments ont pour but de rendre la SAA plus rentable à travers une meilleure prise de décision et éviter une asymétrie informationnelle vis-à-vis de différentes instances décisionnelles.

Parmi les informations constituant les documents élaborés par la DCG nous avons quelques données chiffrées relatives à l'aspect financier :

➤ **Charge de sinistre**

La SAA prévoit pour l'exercice 2021 une charge de sinistre de 14.580 Millions DA, soit une évolution de 27,75 % par rapport à l'exercice 2020 générée essentiellement par la hausse des règlements + 3.696 millions DA, joignant aussi :

-Le retour vers l'activité normale ;

-L'évolution des déclarations par rapport à l'exercice précédent ;

-L'amélioration de la cadence de règlement passant de 71% en 2020 à 76% en 2021.

➤ **Marge d'assurance nette**

La SAA prévoit pour l'exercice 2021 une marge d'assurance nette de 12.322 Millions DA, affichant une régression de -4%, elle a régressé de 481 Millions DA, induite par le déficit dégagé par la variation entre les primes acquises nettes et la charge sinistre nette (-533 Millions DA), ainsi que la hausse de la commission de 52 Millions DA.

Cette régression résultante de l'évolution de la charge des sinistres comparativement à l'exercice 2020 caractérisé par la pandémie.

La marge nette représente 41,69% du chiffre d'affaires en 2021 contre 46,98 % en 2020

➤ **Frais de fonctionnement**

Les dépenses de fonctionnement projetées pour 2021 sont de 9.994 Millions DA, elles ont augmenté de 3,97%, du fait, essentiellement, de la hausse des frais du personnel d'un montant de 67.000.000 DA, aussi par la reprise des actions de formation et de marketing ainsi que les nouvelles commissions de courtage.

Le ratio frais de fonctionnement /chiffre d'affaires reste stable : 35% en 2020 contre 34% en 2021 soit une diminution de -1%.

➤ **Résultat technique**

Le résultat technique est estimé à 993 Millions DA, **soit** une régression de 38,87 % par rapport à l'exercice 2020, cette régression est expliquée principalement :

- Une hausse de la P. Acquise : 2,7 Mrds DA ;
- Une hausse de la Charge sinistre : 3,74 Milliards DA.

➤ **Résultat Financier**

Un résultat financier de 1.955 Millions DA, soit une évolution de 7,24 % qui s'explique par :

- ✓ Évolution des produits financiers de 4% soit+ 83 Millions DA ;
- ✓ Diminution des charges financières de 48 Millions DA suite au versement de la dernière tranche du crédit bancaire pour l'acquisition du siège SAA.

➤ **Résultat net**

La SAA prévoit pour l'exercice 2021 un résultat positif net d'impôts de 2.531Millions DA, en régression de 0,12% par rapport à 2020.

Le résultat net représente 8,56% du chiffre d'affaires en 2021 contre 9,23 % en 2020

3.2.2. Axe client

La satisfaction des clients reste l'une des préoccupations de la société, souhaitant être performante sur le marché, de ce fait la SAA a mis en place plusieurs politique permettant à toutes les catégories de client de pouvoir être satisfait des services de la SAA en matière

d'assurance par rapport aux autres sociétés d'assurances. En cas de survenance de risque la SAA intervient le plus rapidement possible afin de fidéliser ses clients. La densité des réseaux de distribution de la SAA fait en sorte qu'elle est plus proche des clients d'où l'accès facile de ses services.

La DCG détermine les causes pouvant provoquer la non satisfaction des clients tout en cherchant des solutions adéquates, exemple :

- La non satisfaction des services offerts ;
- Les tarifs des primes ;
- La lenteur d'intervention des compagnies en cas de survenance de sinistre etc....

L'ensemble de ces éléments déterminés par la DCG et les recommandations qu'elle propose rentre dans le cadre de la mise en place des modifications, de développer certaines catégories de service permettent aux instances décisionnelles de mieux décider pour booster la performance de la SAA compte tenu de la concurrence sur le marché. La SAA est une entreprise solvable qui a toujours honoré ses engagements vis-à-vis des clients. Pour mieux satisfaire les clients elle a même mis en place une agence virtuelle pour plus de rapidité.

La DCG de la SAA analyse axe client à travers le TB et met la DG de la SAA au courant de la situation des clients afin de prendre des mesures concernant la gestion des sinistres. Analyser axe clients permet à la SAA de se démarquer des autres compagnies en rendant les clients plus satisfaits et fidèles, l'objectif est d'apporter plus de satisfaction aux clients. Les différents axes sont interdépendants. En effet, la croissance de la SAA implique la satisfaction des clients, le développement des ventes et de leur rentabilité (part de marché, nombre de clients nouveaux, taux de rentabilité des différents segments, etc.).

➤ **Sinistres et indemnités**

- Fréquence de la sinistralité

Au terme de l'exercice 2020, la SAA enregistrera en clôture d'exercice un nombre de déclarations estimé de 227.806 dossiers dont 11.334 dossiers repris, contre 348.792 en 2019, soit 120 986 déclarations en moins.

98 % de la diminution des déclarations concerne la Branche automobile qui enregistré 118.374 déclarations en moins suite aux mesures prises en rapport avec la taxe annuelle sur les véhicules automobiles et engins roulants introduite en 2020 et la crise sanitaire COVID 19.

- Indemnisations

Le nombre de dossiers réglés, toutes branches confondues, est de 226.277 réglés dont 96 % sont des dossiers automobiles. Le nombre de dossiers réglés a décru de 36% par rapport à l'exercice écoulé.

Le volume des indemnisations prévu pour l'exercice 2020 toutes branches confondues est de 11 948 Millions DA dont la branche automobile est concernée par 86,5% de ce montant, soit 10 336 Millions DA.

Les indemnités versées au titre de l'exercice 2020 seront en régression de 4 338 Millions DA soit -27% par rapport à l'exercice 2019, Ceci est dû, essentiellement, à la baisse des dossiers déclarés toutes branches confondues.

La cadence de règlement attendue, au titre de l'exercice 2020, serait de 70,77%, elle a fortement baissé (8,23%) par rapport à l'exercice précédent, due principalement à la branche automobile et la branche transport dont sa cadence de règlement passe de 63% en 2019 à 30.5% en 2020 soit un recul de 32,5% (le volume des SAP très important au niveau de la branche RC ACCONIER dû à la propagation flagrante du volume des dossiers sinistres déclarés).

➤ **Provisions pour Sinistre à payer (SAP)**

La provision pour SAP estimée pour l'exercice 2020 :

-Le stock de dossiers sinistres à fin 2020 a progressé de 2% (+1 529 dossiers) impacté par le poids de certains dossiers sinistres enregistrés dans la branche automobile et risques industriels ;

- Une baisse significative du stock en nombre et montant des « sinistres Risques Simple » (-32% en dossiers, -5% en montant) ;

-Le montant des SAP prévu est de 16.026 Millions DA, en progression de 804 Millions DA par rapport à 2019 affichant une augmentation de 5 % ;

-La plus importante augmentation SAP + 426 Millions DA est à la charge des risques industriels ;

Pour cette branche un plan d'action spécifique est mis en place par la Division des grands risques afin d'évaluer au mieux les SAP du client GTA pour le stock et les déclarations à venir.

-Les provisions de la branche automobile représentant 70% de la provision globale constituée à fin 2020 ;

-Une provision de 516 Millions DA est constituée au titre d'un sinistre en risques simples et divers, par mesure de prudence même si la garantie n'est pas acquise.

➤ **Recours Encaissés**

Les recours encaissés prévus, au titre de l'exercice 2020, sont d'un montant de 2.526 Millions DA (-30%) par rapport à l'exercice précédent dont à 98% la branche automobile avec 2.484 Millions DA ;

-Au profit des assurés les recours ont baissé de 341 Millions DA avec un montant de 1.089 Millions DA ;

-Au profit de la SAA les recours ont baissé de 744 Millions DA avec un montant de 1438 Millions DA (-34%) dont la branche automobile détiendrait 99%, soit -743 Millions DA ;

-À noter que les exercices 2017-18-19 ont été marqués par la liquidation des dossiers dans le cadre de convention marché d'assainissement de recours au coût moyen pour des montants moyens supérieurs à 600 Millions DA.

3.2.3. Axe processus interne

Cet Axe est déterminant dans la mesure de la performance globale de la SAA. Compte tenu de la compétitivité du secteur des assurances. Il est nécessaire de déterminer les branches et garanties qui sont les plus demandées et développées d'autres types de garanties en fonction des besoins de la clientèle. La SAA envisage de développer les grands risques suite aux résultats des études menées.

C'est dans ce sens la DCG à travers ces outils comme le contrôle budgétaire et autres suivre et déterminé l'atteinte des objectifs fixée tout en mettant l'accent sur les causes des écarts entre les réalisations et les prévisions. La détermination de ces écarts est une source de réflexions pour les preneurs de décisions concernant le développement des nouveaux produits, de la suppression de certains produits, de mise en place de nouveaux tarifs etc...

Il s'agit des processus essentiels qui contribuent durablement à assurer un avantage concurrentiel à la SAA. L'innovation est à l'évidence un processus déterminant (importance accordée à la recherche, nombre de brevets déposés, etc.). La qualité du service est également une des composantes essentielles de la satisfaction du client (accueil du client, délai pour résoudre son problème des sinistres, etc.).

Pour renforcer l'axe processus interne, la SAA a fait des prévisions pour l'exercice 2021 afin de renforcer les activités de soutiens de la société.

➤ **Actions Développement et suivi des partenariats prévisionnelles 2021**

Le plan de développement et suivi des partenariats prévisionnel 2021 a été élaboré sur la base des objectifs suivants :

- Assurer un meilleur suivi des conventions de partenariat en bancassurance, en gestion d'expertise, en assurance de personnes, et en service après-vente et assistance, pour enrichissement et amélioration continue ;
- Améliorer la procédure de bancassurance en termes de gestion de reversement de prime par la mise en place d'une application avec le partenaire bancaire et compagnie d'assurance de personnes ;
- Assurer une présence publicitaire collective en produits promotionnels via le canal digital ;
- Veiller sur l'utilisation des TPE en agences, communiqués par les partenaires bancaires pour sensibiliser les clients sur la gestion pratique de cet outil : rapidité et sécurité ;
- Vulgariser l'innovation grâce aux espaces digitaux automatisés visant l'externalisation des prestations offertes aux clients, en bancassurance ;
- Établir des liens de proximité entre partenaires à travers un système de Visio conférence mis à disposition pour interagir directement avec les guichets bancaires et le réseau SAA ;
- Des négociations entamées avec Banque Nationale d'Algérie pour la concrétisation de la convention de distribution en bancassurance et améliorer les conditions de partenariat avec Banque de Développement Local pour reprendre la commercialisation des produits bancassurance sur de bonnes bases.

3.2.4. Axe apprentissage organisationnelle

L'Evolution de la technologie et la diversité des nouvelles connaissances implique la nécessité des formations continue au sein de la SAA. Plusieurs formations sont suivies par le personnel de la SAA, plus précisément au sein de la DCG là où nous avons passé notre stage qui ont suivie des formations relatives au contrôle de gestion au sein des assurances.

L'apprentissage organisationnelle est déterminant dans l'amélioration de la performance globale de la SAA, raison pour laquelle la DCG lors de la suivie de la réalisation des objectifs tiens compte des compétences du personnel afin d'en proposer des recommandations.

De ce fait, la SAA pour atteindre ses objectifs, a élaboré un plan de **formation** pour l'année 2021.

➤ **Plan de formation prévisionnel 2021**

La formation comme levier de la gestion des ressources humaines de la SAA, permet d'accompagner l'évolution de cette dernière par rapport aux différentes mutations liées à son environnement et à son métier.

Tenant compte des axes stratégiques prévus dans le PMT, l'Entreprise consacrera un budget de 84.849.754,75 DA à la formation en 2021.

-35.190.705,75 DA engagé pour la formation de 75 diplomates ;

-34.659.049 DA engagé pour la formation qualifiante de 1.180 personnes ;

-15.000.000 DA engagé pour les séminaires.

Le nombre de l'effectif à former connaîtrait une hausse de 7,98%, soit 111 collaborateurs formés en plus par rapport à 2020, en raison de l'importance du volet de formation dans la stratégie de l'entreprise.

3.2.5. Axe responsabilité sociétale de l'entreprise

La RSE est aujourd'hui incontournable, véritable tremplin et levier pour les entreprises permettant d'améliorer la rentabilité de leur activité, de s'adapter aux exigences des clients et enfin de se différencier de la concurrence.

La RSE est également un facteur de performance globale pour l'entreprise, la conduisant notamment à mieux appréhender et maîtriser les risques.

De prime à bord les activités d'assurance ne présentent pas d'effets directs significatifs sur l'environnement. C'est dans sa sélection du risque et du soutien de l'économie que l'assureur peut avoir une action importante.

En ce qui concerne la RSE nous pouvons constater que les activités de la SAA ont plus d'impact positif sur la société car elle contribue à la sécurité des personnes et des biens. La SAA contribue dans le sponsoring, dans les partenariats, dans la sensibilisation, elle intervient également dans la réglementation du marché des assurances.

La SAA étant une société d'assurance n'utilise pas des machines qui affectent négativement l'environnement contrairement aux entreprises industrielles. Par conséquent économiquement la SAA joue un rôle important compte tenu de sa position sur le marché à travers le nombre d'employés, la location des multitudes, agences, les factures etc., il contribue fortement à l'économie Algérienne.

Conclusion

En somme il est capital de rappeler malgré la récente création de la DCG de la SAA, sa meilleure organisation et son efficacité est déterminant dans le pilotage de la performance de la SAA.

Le CG de la SAA est l'une des mécanismes clés qui fournit de l'information pertinente à AG, au CA et à plusieurs autres structures de gouvernance dans le but de prendre des meilleures décisions tout en améliorant la gouvernance de la société.

Cette direction est rattachée directement la DFC pour avoir rapidement accès aux informations permettant de constater l'atteinte des objectifs et avoir la situation financière de l'entreprise afin de pouvoir communiqué aux organes de gouvernance les informations pertinentes.

Le CG étant une structure opérationnelle s'assure de la déclinaison d'un plan moyen terme (3ans) à travers le dispositif budgétaire. IL assure une suivie permanente, régulière pour analyser les écarts et développé les capacités, détecter les motifs.

Par conséquent malgré le rôle important que joue la DCG de la SAA il est nécessaire de remédier à quelque faille dans la consolidation de l'information dans les délais ce qui nécessite un bon système d'information.

La concurrence et la modernisation motive les dirigeants de la SAA à amélioration continu de la performance du CG à travers la digitalisation, le recours à de nouvelles logiciels, ainsi que des formations au personnel de la DCG. La SAA l'une des pionnières du secteur des assurances en Algérie reste très attentifs à l'amélioration de ces activités. Le CG compte tenu de sa contribution aux organes de gouvernance doit être une des directions les mieux entretenue car une forte relation contrôle de gestion et gouvernance peut être source d'amélioration de la performance globale ainsi que de meilleure gouvernance.

Conclusion générale

Les actionnaires étant dans la logique de maximisation leur rente mais en place un ensemble de mécanismes et outils les permettant de contrôlés et minimisé l'espace discrétionnaire des dirigeants. La gouvernance au sens large est l'ensemble des questions d'organisation et de structure qui sont en rapport direct ou indirect avec la protection des actionnaires.

C'est dans cette logique que le contrôle de gestion étant un dispositif clés du pilotage de la performance des entreprises impacte les décisions à travers multiples outils de gestion. Suite à son évolution le CG n'est plus juste une fonction relative aux coûts, il contribue à l'appareillage de « bon gouvernement » en mobilisant les managers intermédiaires et en organisant le management interne. Cette contribution au contrôle organisationnel n'est d'accompagner d'action, il est aussi pour stimuler la réflexion, afin de créé des espaces pour que les managers puissent mieux gérer.

En conséquent nous avons réalisé nos travaux de recherche autour de la problématique suivante :

« Comment la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise peut-elle être profitables à la gouvernance des entreprises ? »

Dans le but de répondre à cette question et affirmer ou infirmer nos hypothèses nous avons opté pour l'approche hypothético-déductive consistant à valider les hypothèses émises par la confrontation de celle-ci et des résultats théoriques à la réalité.

Dans le premier chapitre nous avons présenté la revue de littérature du contrôle de gestion et de la gouvernance, et en suite déterminé la relation existant entre le contrôle de gestion et la gouvernance ainsi que son impact sur la performance globale de l'entreprise. Ce chapitre nous a permis à nous éclaircir sur l'évolution du CG, ses objectifs, ses outils. Concernant la gouvernance d'entreprise nous avons mis l'accent sur sa définition, ses mécanismes et approche. A travers cette revue de littéraire des deux concepts (CG ET GE) nous avons déduit la relation existant entre eux.

En restant toujours dans la logique de la résolution de notre problématique nous avons abordé dans le deuxième le cadre méthodologique de la recherche en mettant l'accent sur le terrain de recherche, la méthode de recherche, ainsi que le contenu de l'enquête.

Enfin nous avons passé une confrontation des résultats théorique et la réalité au sein de la SAA. Le choix de la SAA est motivé par l'existence d'une direction de contrôle de gestion et de

multiples mécanismes de gouvernance ainsi que sa position sur le marché des assurances. Le CG de la SAA récemment créé est d'une place capitale dans la gestion de la société, nous avons présenté son organisation, ses missions, ses outils. Ensuite nous nous sommes intéressés sur les mécanismes de gouvernance de la SAA, leurs compositions, leurs missions. Dans la dernière section nous avons abordé la réponse à notre problématique en démontrant la contribution du contrôle de gestion aux différents mécanismes de gouvernance de la SAA à savoir le comité d'audit, l'assemblée générale, le comité d'audit, le comité de risque et déduire l'impact de la contribution de la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise sur la performance globale de la SAA.

Suite à la réalisation de notre enquête à la SAA, la DCG d'une aide précieuse a l'ensemble des mécanismes de gouvernance et à la source de plusieurs décisions importantes du CA. Suite aux résultats de notre recherche nous pouvons affirmer que la relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise est profitable pour les organes de gouvernance et impact la performance globale des entreprises.

Les résultats obtenus après analyse, nous permettent d'affirmer les deux hypothèses que nous avons établies dans l'introduction générale savoir :

H1 : La relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise contribue à la création de valeur pour les parties prenantes.

H2 : La relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise est une source de meilleure gouvernance.

Enfin lors de la réalisation de notre travail de recherche nous étions confrontées à un certain nombre de difficultés :

- Difficultés de trouvé de stage au sein des entités suite à l'épidémie de covid 19 ;
- L'absence des mécanismes de gouvernance dans plusieurs entreprises ;
- La méfiance de certaine société publique suite au concept de gouvernance,
- Les particularités du secteur des assurances comme le cycle inversé de la production ;
- La non disponibilité de quelques membres de la SAA suite aux travaux de fin d'année.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- 1- AKTOUF.O; « Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations », Les Presses de l'Université du Québec, 1987, Montréal.
- 2- BESCOS P-L et al ; « contrôle de gestion et management »,4^{ème} Edition, Edition Montchrestien, Paris.
- 3- Bouquin H ; « le contrôle de gestion »,9^{ème} Edition, édition PUF, paris, 2010.
- 4- Cappelletti L et al ; « *Toutes la Fonction Contrôle de gestion* », Edition : Dunod, Paris, 2014.
- 5- Cuyaubère T ; Muller J ; « Contrôle de gestion », Groupe revue fiduciaire, 6^{ème} édition, Paris, 2002.
- 6- DAHAK. A; KARA.R; «Le mémoire de master: du choix du sujet à la soutenance», Editions El-Amel, Tizi-Ouzou, 2015.
- 7- De ronge Y; RONGE; Cerrada K ; «Contrôle de gestion» PEARSON Education France, Paris, 2005.
- 8- Disle C et Maeso R ; « Introduction à la Comptabilité », Edition Dunod, 2018 /2019, Paris.
- 9- Ebondo W; « La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne », l'harmattan, 1ere Edit, Paris, 2005.
- 10- Frédéric P; "Théorie et pratique de la gouvernance d'entreprise" Maxima, 1ere édit, Paris, 2015.
- 11- GAVARD.M; GOTTELAND.D; et al; «Méthodologie de la recherche en sciences de gestion», 2^{ème} Edit, Person, Montreuil, 2012.
- 12- Helluy A et Durand X ; « Les Fondements du Contrôle de Gestion », Edition EYROLLES , 2009,Paris.
- 13- Jougleux M et Frederic-Livian Y ; « Management et contrôle de gestion »,4^{ème} Edition, édition Foucher, 2010, Paris.
- 14- Malo J et Mathe J ; « L'Essentiel du Contrôle de gestion »,2^{ème} Edition, Edition D'organisation, 2002, Paris.
- 15- Pigé B ; « gouvernance contrôle et audit des organisations », édition Economica, 2008, Paris.
- 16- Ploix H ; « gouvernance d'entreprise »,2^{ème} édition, Edition HEC, 2006, Paris.
- 17- Tafiani M ; « Les Assurances en Algérie », édition Office des publications universitaires et ENAP, Alger. 2011.

Articles et revues :

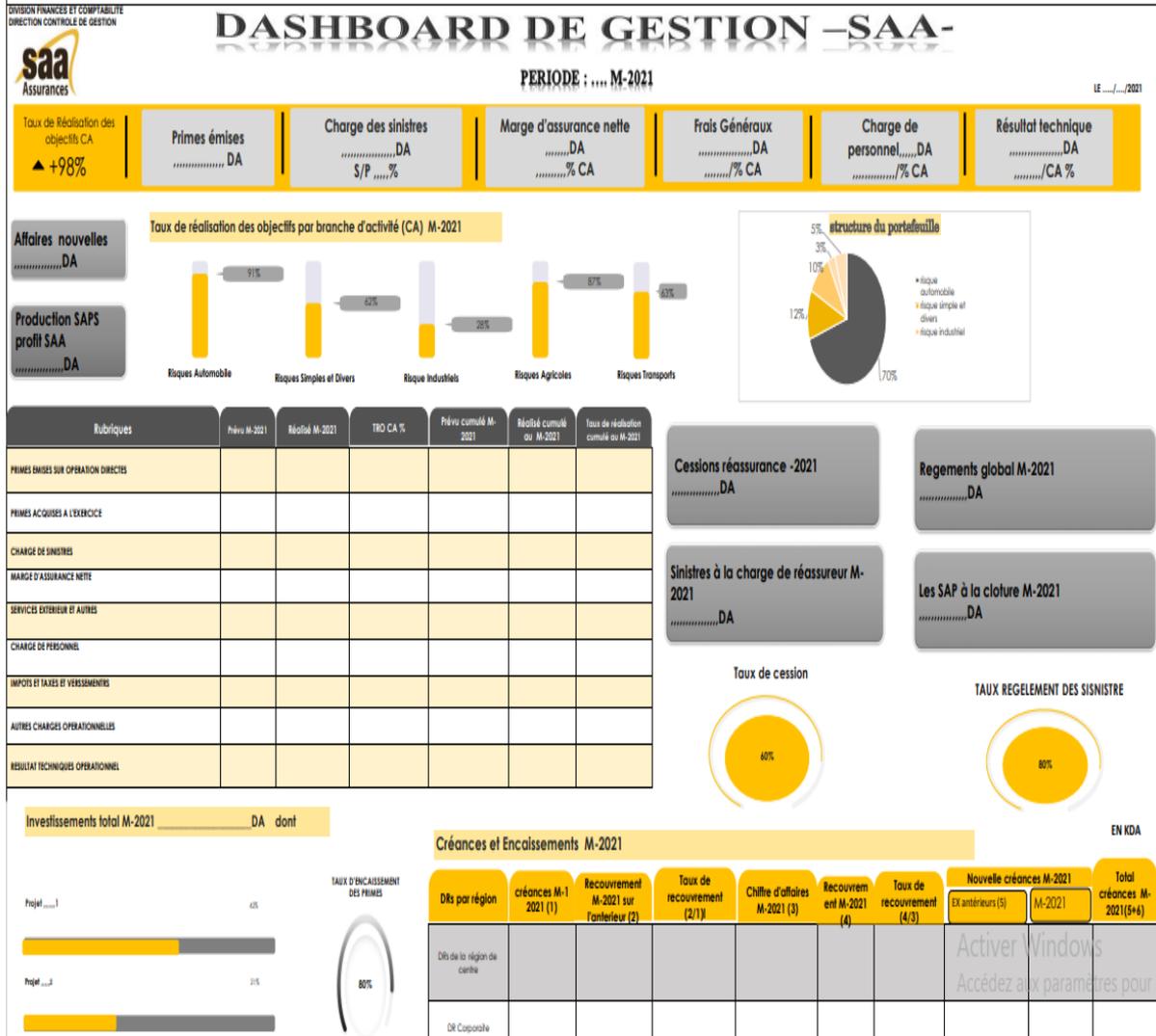
- 1- AZIEZ. L; KOUDRI. A; (2012/2013), Le conseil d'administration: un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE) les cahiers du Cread N°113/114
- 2- Cheikh B ; « L'histoire des Assurances en Algérie », Assurances et gestion des risques, Vol.81,no.3-4, 2013, pp 285-286.

Thèses :

- 1- Guerchouh M ;« système de gouvernance et efficience organisationnelle des entreprises Algériennes », Facultés des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, UMMTO, Tizi-ouzou 2017.
- 2- LEDENTU F; « Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas Suisse », Facultés des sciences économiques et sociales de l'université de Fribourg, Suisse, 2008.

Annexes

Annexe 2 : Dashboard SAA



Annexe 3 : compte rendu séances du CA du 21 /05/2020 et du 12/07/2020

Annexe N°1 : Séance n°01 du 21/05/ 2020

Résolutions		Etat de Mise en œuvre
01	Arrêté des comptes sociaux et comptes consolidés clos au 31. 12. 2019	Mise en œuvre
02	Adoption du rapport de gestion 2019	Mise en œuvre
03	Impact de la crise sanitaire du COVID	Mise en œuvre
04	Adoption des projets de résolution et convocation de l'AGO	Mise en œuvre
05	Paramètres de performance des cadres dirigeants	Mise en œuvre
06	Expiration des contrats des cadres dirigeants seconds	Mise en œuvre
07	Création de l'Agence principale chargée des clients « <u>Corporate</u> »	Mise en œuvre
08	Recrutement de Mr ACUDIA <u>Sadek</u> au poste de Chef de Division Grands Risques	Mise en œuvre

Séance n°02 du 16 /07/ 2020

Résolutions		Etat de Mise en œuvre
01	Installation du Conseil et élection de son Président	Mise en œuvre
02	Contrat de travail du cadre dirigeant principal	Mise en œuvre
03	Résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes 2019,	Mise en œuvre
04	Mandat du comité d'audit	Mise en œuvre
05	Installation du Comité de participation et des représentants des travailleurs au Conseil	Mise en œuvre
06	Prime d'effort	Mise en œuvre
07	Critères de classification des agences	Mise en œuvre
08	Procédure de Passation des Marchés.	Mise en œuvre

Annexe 4 : prévisions Chiffre d'affaire

III.2 Prévisions Chiffre d'Affaires 2021

A. Chiffre d'Affaires mensuel 2021 par Direction Régionale

DIRECTION REGIONALE	CLOTURE 2020	BUDGET CHIFFRE D'AFFAIRES 2021 " PAR MOIS ET PAR DIRECTION REGIONALE "												BUDGET 2021	TAUX D'EVOL 2021
		JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE		
ALGER1	3 248 000	490 187	207 494	393 362	133 962	125 260	135 632	198 974	168 919	1 041 975	152 960	113 695	325 084	3 488 904	7,42%
ALGER2	1 937 600	231 141	192 699	231 595	150 719	145 741	146 914	183 504	127 077	177 522	176 988	129 191	183 978	2 077 071	7,20%
ALGER3	2 071 400	447 769	236 731	181 629	92 744	185 477	170 071	114 320	110 760	107 443	98 439	133 857	306 086	2 188 327	6,60%
CORPORATE	1 042 000	494 989	15 178	21 638	512 564	558 950	25 005	59 113	18 229	9 109	22 725	16 513	69 486	1 823 500	75,00%
MOUZAIA	1 515 000	230 338	142 432	129 592	101 234	114 412	161 943	108 742	97 862	104 412	229 596	101 093	138 844	1 660 500	9,60%
TIZI OUZOU	2 996 000	304 960	245 336	267 516	226 908	241 908	248 610	251 174	233 139	260 360	260 377	262 552	285 687	3 088 657	3,09%
ORAN	1 861 000	239 811	193 894	279 594	163 001	156 187	153 136	123 369	116 377	119 056	110 337	116 947	194 324	1 966 034	5,64%
RELIZANE	1 545 000	263 207	177 881	149 579	103 904	106 536	118 563	113 848	100 744	119 615	118 684	125 702	108 537	1 606 800	4,00%
SIDI BEL ABBES	772 000	114 629	69 110	103 352	54 737	52 271	58 839	55 381	50 493	52 718	60 282	54 171	93 881	819 865	6,20%
TLEMEN	821 000	133 521	78 330	82 020	66 547	54 410	88 586	65 948	55 841	59 696	62 110	62 096	64 175	873 300	6,37%
CONSTANTINE	2 084 000	261 999	177 552	200 733	180 117	151 035	181 597	193 075	160 394	169 694	180 752	151 934	218 894	2 227 775	6,90%
ANNABA	1 616 000	270 453	191 937	140 881	106 432	128 635	151 787	115 359	107 967	119 425	121 838	121 788	139 592	1 716 095	6,19%
SETIF	2 849 500	311 444	242 233	248 883	238 312	235 037	251 171	228 585	229 536	240 782	224 316	220 771	320 905	2 991 975	5,00%
BATNA	1 834 000	433 224	150 967	175 888	138 132	131 899	127 776	117 627	113 213	118 995	129 518	124 843	136 108	1 898 190	3,60%
OUARGLA	637 500	109 111	75 545	77 309	66 228	37 538	47 568	43 783	36 100	37 007	51 060	46 833	60 918	689 000	8,08%
BECHAR	422 000	89 238	46 823	51 784	35 809	31 830	28 609	26 639	21 324	27 513	32 464	22 473	27 602	442 108	4,76%
TOTAL GENERAL	27 252 000	4 426 041	2 444 143	2 737 386	2 371 389	2 487 125	2 095 807	1 999 442	1 747 976	2 765 322	2 031 847	1 804 461	2 674 101	29 555 000	8,48%

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour active



Clôture 2020, Plan & Budget Annual 2021

B- Chiffre d'Affaires 2021 par branche d'activité et par Direction Régionale

DIRECTION REGIONALE	BUDGET CHIFFRE D'AFFAIRES 2021 " PAR BRANCHE D'ACTIVITE ET PAR DIRECTION REGIONALE "											
	AUTOMOBILE		RISQUES SIMPLES&DIVERS		RISQUES INDUSTRIELS		ASS.AGRICOLES		ASS.TRANSPORTS		TOTAL GENERAL	
	CLOTURE 2020	BUDGET 2021	CLOTURE 2020	BUDGET 2021	CLOTURE 2020	BUDGET 2021	CLOTURE 2020	BUDGET 2021	CLOTURE 2020	BUDGET 2021	CLOTURE 2020	BUDGET 2021
ALGER1	1 260 000	1 434 763	397 000	405 000	1 574 000	1 622 841	1 000	1 300	16 000	25 000	3 248 000	3 488 904
ALGER2	1 398 000	1 468 400	190 000	198 000	312 000	360 371	600	1 300	37 000	49 000	1 937 600	2 077 071
ALGER3	1 126 000	1 147 000	234 000	244 000	628 000	706 727	1 400	1 600	82 000	86 000	2 071 400	2 188 327
CORPORATE	36 000	56 003	1 000	1 500	975 000	1 672 997	-	4 000	30 000	89 000	1 042 000	1 823 500
MOUZAIA	1 155 000	1 199 000	221 000	225 500	88 000	180 000	31 000	33 000	20 000	23 000	1 515 000	1 660 500
TIZI OUZOU	2 390 000	2 435 000	316 000	320 000	215 000	242 557	49 000	57 000	26 000	34 000	2 996 000	3 088 657
ORAN	1 290 000	1 326 466	202 000	212 000	310 000	363 068	40 000	36 000	19 000	28 500	1 861 000	1 966 034
RELIZANE	1 110 000	1 148 511	190 000	200 000	110 000	111 289	120 000	129 000	15 000	18 000	1 545 000	1 606 800
SIDI BEL ABBES	538 000	571 715	108 000	108 500	75 000	89 150	44 000	42 000	7 000	8 500	772 000	819 865
TLEMEN	635 000	680 000	87 000	88 000	68 000	69 000	12 000	13 800	19 000	20 500	821 000	873 300
CONSTANTINE	1 640 000	1 729 275	158 000	161 500	169 000	210 000	100 000	106 000	17 000	21 000	2 084 000	2 227 775
ANNABA	1 177 000	1 235 095	169 000	181 000	119 000	138 000	78 000	84 000	73 000	78 000	1 616 000	1 716 095
SETIF	2 340 000	2 425 975	241 000	250 000	160 000	183 000	59 500	57 000	49 000	76 000	2 849 500	2 991 975
BATNA	1 334 000	1 371 190	199 000	208 000	185 000	198 000	89 000	89 000	27 000	32 000	1 834 000	1 898 190
OUARGLA	474 000	522 000	84 000	75 000	58 000	65 000	14 500	18 000	7 000	9 000	637 500	689 000
BECHAR	314 000	322 608	80 000	82 000	5 000	8 000	20 000	25 000	3 000	4 500	422 000	442 108
TOTAL GENERAL	18 217 000	19 073 001	2 877 000	2 960 000	5 051 000	6 220 000	660 000	700 000	447 000	602 000	27 252 000	29 555 000

C- Chiffre d'Affaires mensuel 2021 par branche d'activité

Activer Windows

Annexe 5 : La SAA en chiffre

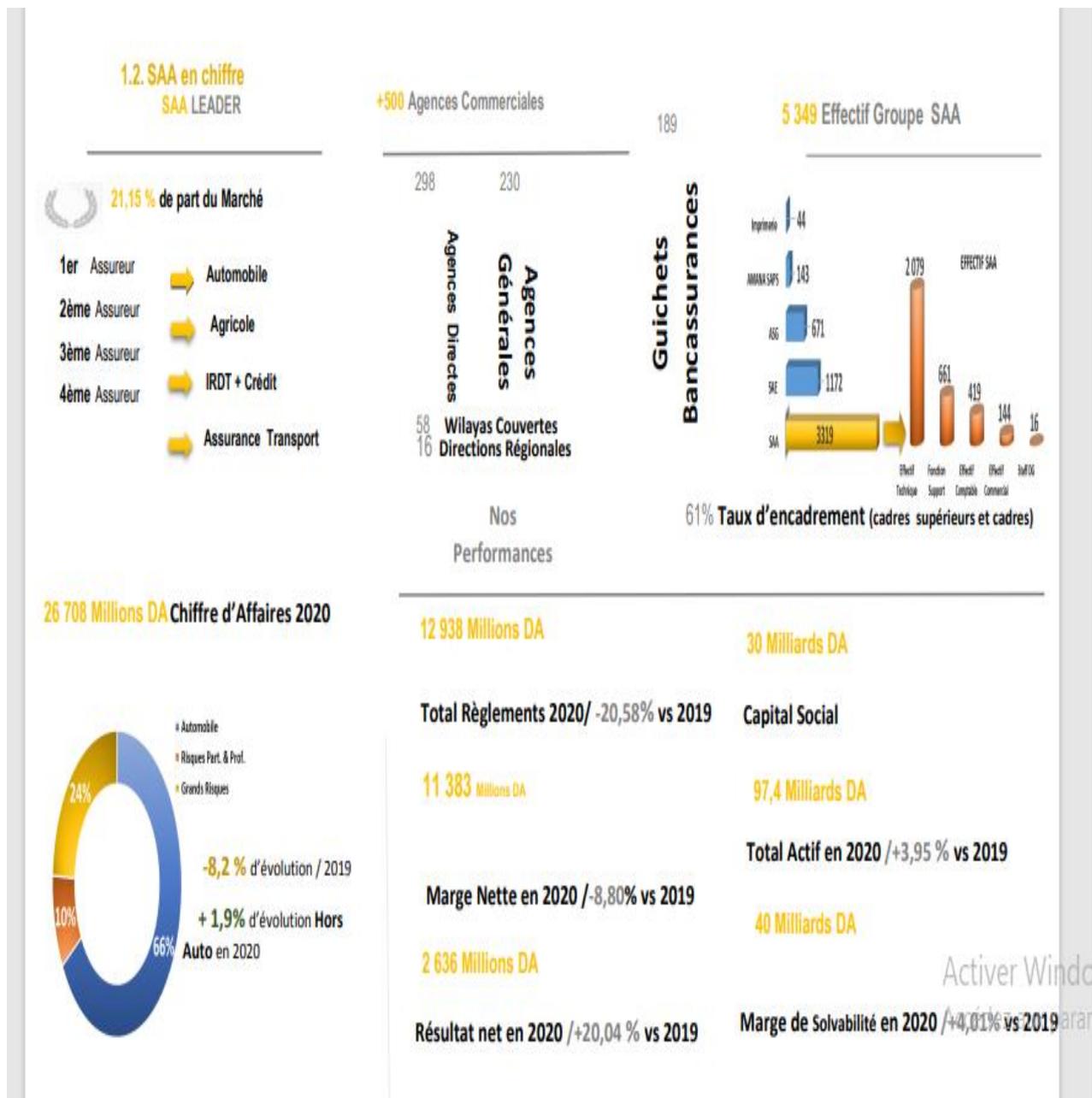


Table des matières

Table des matières

Remerciements	2
Dédicaces	3
Dédicaces	4
Liste des abréviations	6
Liste des tableaux	7
Liste des figures	7
Sommaire	9
Introduction Générale.....	0
Chapitre 1 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de la gouvernance d'entreprise.....	5
Introduction	6
Section 1 : Revue de littérature contrôle de gestion.....	6
1.1. Historique et définitions du contrôle de gestion.....	6
1.1.1. Historique du contrôle de gestion.....	7
1.1.2. Définitions du contrôle de gestion	8
1.2. Objectifs	9
1.2.1. Contribuer à la définition de la stratégie et le suivie de sa mise en œuvre	10
1.2.2. Mesure la performance	10
1.2.3. Favoriser l'exercice des responsabilités	11
1.2.4. Orienter les comportements.....	11
1.2.5. Piloter l'activité et prendre des actions correctrices.....	11
1.2.6. Faciliter l'action des opérationnels	12
1.2.8. Aider à la prise de décision	12
1.3. Les Outils du contrôle de gestion	12
1.3.1. La comptabilité générale	13
1.3.1.2 Fonctions et rôles	13
1.3.2. La comptabilité analytique	14
1.3.2.3. Les Méthodes de calcul des coûts utilisés par la comptabilité analytique	14
1.3.3. La Méthodes ABC.....	15
1.3.3.1 Définition et caractéristique de la méthode.....	15
1.3.3.2 Atouts et limite de la méthode ABC	16
1.3.4. Le tableau de bord.....	16
1.3.4.2. Les objectifs du tableau de bord.....	17

A. Le tableau de bord de gestion	18
a. Définition.....	19
b. Les quatre axes du tableau de bord prospectif	19
C. Le tableau de bord opérationnel	19
1.3.5. La Gestion budgétaire	20
1.3.5.1. Définition	20
1.3.5.2. Le processus de la gestion budgétaire	21
A. La prévision.....	21
B. La budgétisation	22
C. Le contrôle budgétaire	22
1.3.5.3. Les rôles de la gestion budgétaire	23
1.3.5.4. Intérêts et limites de la gestion budgétaire	23
1.3.6. Le reporting de Gestion.....	24
1.3.6.1. Définition	24
1.3.6.2. Objectifs	24
Section 2 : Revue de littérature gouvernance d'entreprise.....	24
2.1. Définitions.....	25
2.2. Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise	27
2.2.1. Les mécanismes internes	27
2.2.1.1. Conseil d'administration(CA).....	28
2.2.1.2. Assemblée des actionnaires.....	29
2.2.1.3. Les salariés	29
2.2.1.4. La culture d'entreprise	30
2.2.2. Les mécanismes externes	30
2.2.2.1. Système légal et environnement politique.....	30
2.2.2.2. Le marché du travail.....	31
2.2.2.3. Les créanciers	31
2.2.2.4. Le marché des biens et services	31
2.2.2.5. Le marché de prise de contrôle des sociétés.....	31
2.2.2.6. Les clients et les fournisseurs.....	32
2.2.2.7. Le marché et intermédiaire financiers	32
2.2.2.8. L'éthique et les valeurs de la société.....	32
2.3. Les Missions de gouvernance d'entreprise	33

2.3.1. Définition et suivi de la stratégie.....	33
2.3.2. L'arrêté des comptes	34
2.3.3. La gestion des dirigeants	35
2.3.4. L'analyse des risques	35
2.3.5. L'analyse de la performance économique.....	36
2.3.6. La responsabilité sociétale de l'entreprise	36
2.4. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise	37
2.4.1. Le niveau organisationnel	37
2.4.1.1. L'approche actionnariale (shareholding).....	37
2.4.1.2. L'approche partenariale (stakeholding).....	38
2.4.1.3. Approche cognitive de la gouvernance d'entreprise.....	38
2.4.2. Le niveau institutionnel (systèmes nationaux de gouvernance d'entreprise)	39
2.4.2.1. Dans le système outsider	39
2.4.2.2 Dans le système insider	39
2.5. Les théories principales de la gouvernance d'entreprise	40
2.5.1. La théorie des couts de transaction	41
2.5.2. La théorie des droits de propriété	42
2.5.3. La théorie de l'agence	43
2.5.4. La théorie d'enracinement.....	44
Section 3 : Lien contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise.....	45
3.1. Impact du contrôle de gestion sur la gouvernance d'entreprise	46
3.1.1 Outil d'aide à la prise de décision	46
3.1.1.1. Il contribue au pilotage des actions :	46
3.1.1.2. Le contrôle de gestion post-évalue les actions :	47
3.1.2. Rendre comptes aux organes de gouvernances	47
3.1.2.1. Le contrôle budgétaire, outil d'adaptation des ressources aux objectifs, poursuivis	47
3.1.2.2. Le Contrôle de gestion comme moyen de réduction de l'espace discrétionnaire des dirigeants	48
3.1.3. Le contrôle de gestion comme outil d'aide des managers.....	48
3.1.3.1. Comprendre l'avenir.....	48
3.1.2.2. Orienter les actions des autres	49
3.2. Système d'information des parties prenantes pour la gouvernance.....	49

3.2.1. Les demandes d'informations au contrôle de gestion.....	49
3.2.2. Le contrôle de gestion et la communication vers les différents partenaires.....	50
3.2.2.1. Le paradoxe communication-contrôle.....	51
3.2.2.2. Le contrôle de gestion outil de la communication interne	52
3.2.2.3. Le contrôle de gestion outil de la communication externe.....	53
3.3. Le contrôle de gestion et les principaux mécanismes de la gouvernance d'entreprise .	54
3.3.1. Le Contrôle de gestion et le Conseil d'Administration.....	55
3.3.2. Le Contrôle de gestion et l'Assemblée des actionnaires.....	55
3.3.3. Le contrôle de gestion et la Culture d'entreprise	55
Conclusion.....	60
Chapitre 2 : Cadre méthodologique	61
Introduction	59
Section 1 : Le secteur des Assurances en Algérie et la présentation de la SAA.....	59
1.1. Le Secteur des Assurances en Algérie	59
1.1.1. Histoire des assurances en Algérie.....	59
1.1.1.1. La période coloniale	60
1.1.1.2. La période après l'indépendance.....	60
1.1.2. Le Marché Algérien des assurances	63
1.1.2.1. La situation du marché Algérien des assurances.....	63
1.1.2.2. Les différentes sociétés d'assurances en Algérie	70
a. Le secteur public.....	71
b. Le secteur privé	71
c. Le secteur mixtes.....	72
d. Les sociétés à forme mutuelles.....	72
1.2. Présentation générale de la Sociétés Nationale d'assurance(SAA)	72
1.2.1. Historique	72
1.2.2. Identité, effectif et réseau de distribution et organigramme.....	74
a. Identité.....	74
b. effectif	74
c. Réseau de distribution	75
d. organigramme.....	77
1.2.3. Activités	78
Section 2 : Méthode de recherche	80

2.1. Présentation d'étude de cas	80
2.1.1. L'objectifs de l'étude de cas	80
2.1.2. L'objet de l'étude de cas.....	80
2.2. Les outils de collecte de données	81
2.2.1. L'entretien de recherche	81
2.2.2. Questionnaire	82
2.2.2.1. L'élaboration d'un questionnaire	82
2.2.2.2. Les modèles de question	83
2.3. L'échantillon	84
2.3.1. Les méthodes d'échantillonnage.....	84
2.3.1.1. Les méthode d'échantillonnage probabiliste ou aléatoire.....	84
2.3.1.2. Les méthodes d'échantillonnage non probabiliste ou empirique.....	85
2.3.2. La détermination de la taille de l'échantillon	86
2.3.2.1. La taille de l'échantillon dans les études qualitatives	86
2.3.2.2. La taille d'échantillon dans les études quantitatives.....	86
2.3.3. Les problèmes d'échantillonnage	86
2.3.3.1. La délimitation des caractéristiques de l'échantillon.....	86
2.3.3.2. La constitution et la disponibilité de l'échantillon.....	86
2.3.3.3. L'effet de la taille de l'échantillon	87
Section 3 : le contenu de la recherche	87
3.1. Entretiens sur l'Organisation et la structure du contrôle de gestion de la SAA.....	88
3.2. Entretiens relatif à la gouvernance d'entreprise	88
3.3. Entretiens sur la relation entre le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise	89
Conclusion.....	90
Chapitre 3 : Présentation, analyse et discussion des résultats	91
Introduction	92
Section 1: Le contrôle de gestion au sein de la SAA	92
3.1. Structure du contrôle de gestion de la SAA	92
3.2. Les missions des différentes sous-directions	93
3.2.1. Sous-direction budget et contrôle budgétaire.....	93
3.2.2. Sous-direction calcul des coûts et analyse des risques.....	94
3.2.3. Sous-direction reporting et suivi de la performance	94

3.2.4. Cellule « Etudes ACTUARIELLES ».....	95
3.3. Les outils du contrôle de gestion utilisé par la DCG.....	95
3.3.1. La comptabilité générale	95
3.3.2. La comptabilité analytique	96
3.3.3. Budget et contrôle budgétaire	96
3.3.3.1. Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la direction centrale.....	97
3.3.3.2. Mode opératoire de la direction régionale.....	98
3.3.3.3. Mode opératoire de consolidation et d'analyse budgétaire	99
3.4. Les indicateurs de mesure de la performance au sein de la SAA.....	102
3.4.1. Les ratios techniques	102
3.4.2. Les ratios de Gestion	103
Section 2: La gouvernance d'entreprise au sein de la SAA	103
2.1. Le Conseil d'administration	104
2.1.1.. Membres du conseil d'administration	104
2.1.2. Activités du CA en 2020	104
2.2. L'Assemblée Générale	105
2.3. Le Comité d'Audit de la SAA	106
a. Composition du comité d'Audit	106
b. Les réunions du comité d'audit	106
c. Fonctions et responsabilité du comité d'audit	107
2.4. Le Comité des risques	108
Section 3 : relation contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise au sein de la SAA.	109
3.1. Contribution du contrôle de gestion aux décisions des organes de gouvernance de la SAA.....	109
3.1.1. Contribution du contrôle de gestion aux décisions du conseil d'administration de la SAA.....	109
a. Plan provisionnelle et budget	109
b. Le rapport de gestion.....	110
c. Le rapport d'activité	110
3.1.2. Contribution du contrôle de gestion aux décisions des Assemblée générale	110
3.1.3. Contribution du contrôle de gestion aux Activités du comité d'audit.....	110
3.1.4. Apport du contrôle de gestion au comité des risques.....	111

3.2. Analyse de l'impact de la relation contrôle de gestion et gouvernance sur la performance globale de la SAA	111
3.2.1. Axe finance	111
3.2.2. Axe client	113
3.2.3. Axe processus interne.....	116
3.2.4. Axe apprentissage organisationnelle.....	117
3.2.5. Axe responsabilité sociétale de l'entreprise	118
Conclusion.....	119
Conclusion générale	120
Bibliographie.....	123
Annexes	125
Annexe 1 : tableau de bord.....	126
Annexe 2 :Dashboord SAA.....	127
Annexe 3 : compte rendu séances du CA du 21 /05/2020 et du 12/07/2020	128
Annexe 4 : prévisions Chiffre d'affaire.....	129
Annexe 5 : La SAA en chiffre.....	130
Table des matières	131

Résumé

Le contrôle de gestion est une fonction qui vise à répondre aux questions des managers pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. Il a été adopté par les entreprises afin d'optimiser les performances globales, c'est une fonction clé de l'organisation.

La gouvernance d'entreprise est une notion et pratique qui a été adoptée par les organisations pour consolider les intérêts des parties prenantes en mettant en place des mécanismes de contrôle.

Le contrôle de gestion prend toute son importance en tant qu'outil de la bonne gouvernance, car il constitue une pièce centrale du contrôle interne qui permet de suivre de près la compétitivité et la productivité des outils de production et de maîtrise des coûts. Il contribue ainsi à la performance de l'organisation grâce à ces divers outils : la comptabilité analytique, l'analyse des coûts, le contrôle budgétaire et le tableau de bord de gestion. Ainsi, le contrôle de gestion se base sur le système d'information de l'entreprise pour réaliser sa mission.

Ce travail de recherche est l'occasion de développer l'apport du contrôle de gestion en tant que mécanisme de gouvernance des entreprises (aide à la prise de décisions à travers la remonté d'informations) et son importance pour remédier aux obstacles et aux problèmes de gestion.

Mots clés : Contrôle de gestion, gouvernance d'entreprise, excellence.

Summary

Management control is a function which aims to answer questions from managers in order to implement the organization's strategy. It has been adopted by companies in order to optimize the overall performance, it is a key function of the organization.

Corporate governance is a concept and practice that has been adopted by organizations to consolidate the interests of stakeholders by putting in place control mechanisms.

Management control takes its full importance as a tool of good governance, because it constitutes a central part of internal control which makes it possible to closely monitor the competitiveness and productivity of production and cost control tools. It thus contributes to the performance of the organization thanks to these various tools: cost accounting, cost analysis, budget control and management dashboard. Thus, management control is based on the company's information system to achieve its mission.

This research work is an opportunity to develop the contribution of management control as a corporate governance mechanism (help in decision-making through the feedback of information) and its importance in overcoming obstacles and problems of management.

Keywords : Management control, corporate governance, excellence.