

Introduction générale

Les entreprises font face aujourd'hui à un environnement économique et institutionnel de plus en plus complexe, turbulent et concurrentiel. A cet effet, pour atteindre leurs objectifs de survie, de compétitivité et de développement, ces entreprises doivent s'assurer un avantage concurrentiel durable. Dans ce cadre, le choix des domaines d'activités stratégiques et la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'organisation sont des préoccupations majeures.

En effet, les leviers de pilotage stratégique réveillent un intérêt capital auprès des chercheurs comme des professionnels du management stratégique moderne. Car, si les avancées dans la formulation de la stratégie sont considérables, son déploiement est resté une zone d'ombre. Ainsi, nous pouvons noter qu'un nombre important de cas d'échecs d'entreprise serait dû non pas à une mauvaise stratégie (formulation) mais à une mauvaise application de la stratégie (déploiement). D'où la critique généralement formulée à l'égard du système de contrôle de gestion dont les outils de pilotages utilisés ne mettent pas souvent en cohérence la gestion opérationnelle avec la stratégie.

Il est à noter que le secteur de l'assurance est réputé être un secteur particulier par rapport aux autres secteurs de l'économie. La question qui se pose est celle de la mise en place d'un système de contrôle de gestion particulier adapté aux entreprises des assurances.

Le marché des assurances est un secteur qui ne cesse de prendre de l'ampleur grâce à son rôle social et économique. Pour l'Algérie, ce marché va connaître, dans les années à venir, un essor considérable.

Par rapport à la plupart des activités économiques, l'activité d'assurance se caractérise par l'inversion du cycle de production et la durée de son processus. Ce principe de base explique qu'il soit toujours difficile de se lancer dans ce métier, puisque nous ne disposons pas toujours des informations nécessaires. Le métier d'assureur exige, par nature, de l'expérience.

A la base, l'assureur est celui qui évalue, tarifie, apprécie et prend en charge les risques de ses clients. Il est le spécialiste sur lequel les particuliers et les entreprises reportent les risques qu'ils ne peuvent assumer eux-mêmes. L'assureur ne peut donc pratiquer son métier que s'il est capable d'évaluer, a priori, les risques qu'il accepte.

Ainsi, apparaît la qualité première d'un bon assureur, la capacité à maîtriser sa matière première, c'est-à-dire, la gestion de la trésorerie, l'information sur les risques et sur les assurés. Cette capacité repose sur deux directions clé de toute compagnie d'assurance : la direction technique en amont, et la direction du contrôle de gestion en aval. Si l'intérêt du premier est

Introduction générale

généralement assez clairement perçu (mettre en place la tarification des produits d'assurance), l'importance de la seconde mérite sans doute d'être mise en avant.

Dans l'industrie, le contrôle de gestion est relié à la gestion de production et aux autres fonctions de l'entreprise, il s'agit tout simplement de mettre à la disposition de l'ensemble des directions, et en particulier de la Direction Générale, des outils de pilotage permettant la maîtrise des coûts, l'efficacité de l'organisation et la cohérence des actions. Dans l'assurance, cette mission prend toute son originalité, pour au moins deux raisons :

- En premier lieu, le cycle de production dans l'assurance a cette particularité d'être inversé : le prix de ce qui est vendu (l'assurance) est en effet déterminé avant que les charges (le coût du sinistre) ne soient connues. L'assureur est donc comparable à un industriel qui vendrait (et fixerait son prix) avant d'avoir produit (et donc de connaître ses coûts) ;
- Deuxième particularité : le cycle de production dans l'assurance dépasse très largement l'année : entre la souscription d'un contrat et le règlement définitif d'un sinistre, il peut s'écouler plusieurs années.

Pour ces deux raisons, l'assureur ne peut survivre que s'il anticipe en devinant ses coûts à l'avance. Ceci n'est possible que s'il dispose de modèles de prévision et s'il les applique à une population d'assurés bien sélectionnées. C'est là tout le travail d'un contrôleur de gestion dans l'assurance.

Dans ce cadre, l'intérêt particulier du thème que nous avons choisi revient à l'importance du contrôle de gestion, notamment dans un contexte spécifique aux organisations algériennes et plus précisément aux compagnies d'assurances.

L'objectif de ce travail est de comprendre comment le système du contrôle de gestion contribue à favoriser le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance, et comment compte tenu des transformations en cours dans ce secteur, la fonction doit se positionner et évoluer.

Ainsi, nous allons analyser les différents contrôles exercés, ainsi que l'état actuel du contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance et les modèles d'évaluations de la performance existants. Et prendre vers la fin le cas de la Société Algérienne d'Assurance (SAA) comme un terrain pour approfondir notre recherche.

Cette étude permet de démontrer que la valorisation de cette fonction au sein des compagnies d'assurance constitue un enjeu essentiel de leur développement. Il s'agit là d'un choix qui ne peut émaner que de la Direction Générale, à qui il revient de donner à la fonction

Introduction générale

de contrôle de gestion toute son importance dans le processus de pilotage de l'activité. Dans ce cadre, la problématique centrale de cette étude est la suivante :

Comment le système de contrôle de gestion contribue-t-il à favoriser le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance ?

De cette problématique centrale, découle une série de questions secondaires :

- Quelles sont les spécificités de l'industrie de l'assurance ?
- Quel est le rôle et la place du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance au sein d'une compagnie d'assurance ?
- Comment se présente-t-il l'état actuel du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance ?
- Quels sont les outils, méthodes et modèles de contrôle de gestion qu'il faut mettre en œuvre dans les compagnies d'assurance et comment s'organisent et fonctionnent pour aboutir à une performance ?

Pour y répondre, il paraît nécessaire d'émettre des hypothèses préalables :

Hypothèse 1 : le contrôle de gestion, à travers son positionnement, favorise le pilotage de la compagnie d'assurance en mettant à sa disposition des outils et dispositifs sur lesquels la direction générale et les responsables opérationnels pourront s'appuyer.

Hypothèse 2 : l'inefficacité du contrôle de gestion constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement des différentes fonctions au sein de la compagnie d'assurance et par conséquent frein du pilotage de la performance.

Hypothèse 3 : le tableau de bord prospectif constitue l'outil efficace du système de gestion pour le pilotage de la performance qui permet une vision globale et multidimensionnelle de la performance de la SAA.

Pour répondre à notre problématique nous avons structuré notre travail comme suite :

Chapitre 1 : Le métier de l'assurance et ses spécificités

- 1- Présentation de l'activité des assurances
- 2- Principes et fondements de l'assurance
- 3- Spécificités de l'assurance

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

1. Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance
3. le contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance

Introduction générale

4. Techniques de contrôle de gestion appliquées au pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de la Société Algérienne des Assurances SAA

1. Présentation de la Société Algérienne d'Assurances SAA
2. Les pratiques du contrôle de gestion au niveau de la SAA
3. la mise en place d'un Tableau De Bord Prospectif



Introduction

Les fonctions économiques et sociales de l'assurance sont bien connues et reconnues au niveau des institutions internationales comme la CNUCED¹ dont le rapport de 1964² indiquait notamment « qu'un solide secteur de l'assurance est une caractéristique essentielle d'un système économique performant, car il contribue à la croissance économique et favorise l'emploi ».

Au-delà du financement, l'assurance participe à la gestion des ressources productives à commencer par la ressource humaine. Par conséquent le secteur de l'assurance ne devrait pas être négligé dans une économie en développement.

L'objet du présent chapitre est de présenter le métier de l'assurance et ses particularités, (présentation de l'activité des assurances, principes et fondements de l'assurance, spécificités de l'assurance).

¹ Créée en 1964, la CNUCED est l'organe des Nations unies pour le commerce et le développement, et pour les questions en corrélation avec les domaines de la finance, de la technologie, de l'investissement et du développement durable.



La présente section permet de comprendre la nature et l'origine de l'activité de l'assurance. Elle présente aussi les termes essentiels propres à l'industrie des assurances. L'assurance repose sur un principe simple : « La vocation première de l'assurance est de réduire l'incertitude. Pour cela, elle prend en charge les risques, elle indemnise en cas de sinistre et facilite la prise de risque »¹

1. Présentation de l'activité des assurances:

1.1. Origine et développement de l'assurance

Les assurances se sont étendues dans le temps et dans l'espace et sont apparues grâce au développement du commerce maritime et des grandes catastrophes terrestres qui ont marqué le monde. Le besoin de sécurité constitue le fil directeur de l'histoire de l'assurance. Les différentes étapes peuvent se résumer comme suit² :

Dès l'antiquité, l'homme a recherché le moyen de compenser les préjudices susceptibles de l'atteindre au cours de son existence d'où l'apparition de la première forme d'assurance un papyrus datant de 4500 avant J.C relate la création d'une caisse d'entraide par les tailleurs de pierres de la Basse-Egypte qui leur permettait de se solidariser contre certains dangers.

De l'autre côté de la méditerranée, les Grecs et les Romains ont pratiqué une forme d'assurance appelé « le prêt à la grosse » pour leurs expéditions commerciales maritimes. Cette forme d'assurance constituait un mélange de spéculation et d'assurance.

Au 12^{ème} siècle, avec la reprise des échanges commerciaux, le prêt à la grosse se redéveloppa, et donna lieu à des abus au niveau des taux d'intérêts, qui encouragèrent l'église en 1234, à interdire le prêt usuraire (taux d'intérêt excessif) et ainsi condamna le prêt à la grosse aventure, les commerçants trouvèrent la riposte appropriée en séparant l'opération « garantie » de l'opération « prêt », ce qui a permis à la naissance de l'assurance maritime. C'est dans les ports de la méditerranée que les règles essentielles de l'assurance moderne se sont développées. Le plus ancien contrat a été souscrit à Gênes en Italie en 1347 et c'est également à Gênes que fût fondée la première société d'assurances maritimes en 1424³.

Si l'assurance maritime est la première assurance sous forme moderne, d'autres types d'assurances sont apparus par la suite, et notamment l'assurance vie au 17^{ème} et 18^{ème} siècle.

Avec les Tontines, le financier Italien Lorenzo Tonti a créé en 1652 une forme de contrat d'assurance avec un mode opératoire proche de l'assurance vie. L'assurance incendie est intervenue bien plus tard, elle remonte à l'incendie de Londres en 1666, la première compagnie d'assurance contre l'incendie n'acquies une année après à Londres. Les techniques d'assurance connurent une réelle expansion avec la création d'outils mathématiques performants. La notion de prime de risque peut être enfin affinée, les opérateurs disposant de techniques fondées sur le calcul des probabilités. C'est en 1654 que Blaise Pascal, à la demande d'un joueur de cartes, le

¹ ALBERT Michel, le rôle économique et social de l'assurance, in Encyclopédie de l'assurance, éditée par François Ewald et Jean-Hervé Lorenzi, Economica, 1998, p 11.

² COUILBAULT François, ELIASHBERG Constant, Les grands principes de l'assurance, l'argus, 9^{ème} édition, 2009, p 42.

³ YEATMAN Jérôme, Manuel International des Assurances, Ed. Economica, Paris, 2005, p 03.



chevalier de Mere, jette les bases du calcul des probabilités « la géométrie du hasard ». Trois ans plus tard, le Hollandais Christian Huygens rédige la première table de mortalité. Son compatriote Jean de Witt en 1672 établit le premier calcul des rentes viagères¹.

C'est à la fin du 19^{ème} siècle que sont apparues les véritables premières compagnies d'assurances dont le développement n'a pas cessé de croître sous l'impulsion de divers facteurs:

- Les lois mathématiques (calcul des probabilités, loi des grands nombres...);
- La révolution industrielle du XIX^{ème} siècle;
- Les premières lois sur les accidents du travail (1898 en France);
- L'explosion économique du XX^{ème} siècle, etc.

1.2. L'opération de l'assurance

L'être humain peut être atteint dans son patrimoine à l'occasion de certains sinistres ou dans sa personne en cas d'accident ou de décès. Dans ce cadre, il recherche tout naturellement le moyen pour supporter la charge du dommage subi ou de la responsabilité encourue. Exposé aux conséquences de l'adversité, il ne peut en assumer seul le fardeau. Dans cette nécessité, la notion de l'assurance est apparue.

1.2.1. Définition de l'assurance

La compréhension de la notion d'assurance passe par la définition juridique, économique et technique de l'assurance.

Selon la formulation proposée par le professeur Hérmad : « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime ou cotisation), pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique »².

Cependant, cette définition reste incomplète du fait d'avoir négliger l'aspect technique de l'opération, à savoir la mutualité qui est la base de toute assurance. Il est donc nécessaire d'inclure cette idée de mutualité entre les deux parties dans la définition suivante : « l'assurance est l'organisation rationnelle d'une mutualité de personnes soumises à l'éventualité de la réalisation d'un même risque qui, par leurs contributions financières, permettent l'indemnisation des dommages subis par ceux d'entre eux qui sont effectivement frappés par ce risque »³.

Ainsi, l'assurance c'est l'opération par laquelle l'assureur s'engage à exécuter une prestation au profit de l'assuré en cas de réalisation d'un événement aléatoire, le risque, en contrepartie du paiement d'une somme, la prime ou cotisation. Nous pouvons conclure que l'assurance est une opération par laquelle l'assuré cherche remède contre le hasard qu'il appartient précisément à l'assureur d'éliminer.

¹ Frédéric MALAVAL, Développement Durable, Assurances et Environnement, Economica, Paris 1999, p 4.

² YEATMAN Jérôme, Manuel International de l'Assurance, op.cit., p 1

³ YEATMAN Jérôme, Manuel International de L'assurance, op.cit., p 1



1.2.2. Les éléments de l'opération d'assurance

Les éléments d'une opération d'assurance sont : le risque, la prime, la prestation de l'assureur et la compensation.

a) Le risque : Le risque peut être défini comme étant l'évènement dommageable dont nous cherchons à nous prémunir. En matière d'assurance, le risque est une notion clef qui peut être qualifiée au plan juridique et technique :

- **Sur le plan juridique :** « le risque est l'évènement futur et aléatoire ou d'un terme indéterminé, en dehors de la volonté des parties, contre lequel l'assuré veut se prémunir »¹.
- **Sur le plan technique :** « le risque est caractérisé par la probabilité de l'arrivée d'un évènement et son importance »². Ces considérations sont déterminantes lorsqu'il s'agit d'établir une tarification valable.

b) La prime ou la cotisation : La prime ou cotisation peut être définie comme « la somme d'argent que doit verser l'assuré en contre partie de la garantie que lui accorde l'assureur pour couvrir un risque »³.

Le mot « prime » a été adopté dans les sociétés par actions tandis que les Sociétés mutuelles ou à forme mutuelle se réservaient celui de cotisation⁴. Cette prime ou cotisation est calculée en fonction de l'intensité et la fréquence du risque.

- L'intensité du risque : plus le risque assuré représentera une masse financière importante, plus la prime ou cotisation sera majorée.
- La fréquence du risque : plus le risque se répète dans le temps et appelle l'intervention de l'assureur, plus la prime ou cotisation sera également majorée.

Les éléments constituant la prime ou cotisation peuvent être illustrés dans le schéma suivant :

Tableau 01 : Les composants de la prime ou cotisation

Prime de base	Chargement commerciale
Prime commerciale	Chargement fiscale
Prime totale à la charge de l'assuré	

Source : MARTIN André, Technique d'assurance, Dunod, paris, 3ème édition, 2014, p 36.

¹ Ouvrage établi par un Comité de Professeurs de l'E.N. A, « L'assurance : Théorie. Pratique. Comptabilité », op.cit., p 29 ;

² Idem.

³ HASSID Ali, Introduction à l'étude des Assurances Economiques, Ed ENAL, 1984, P 85 ;

⁴ Ouvrage établi par un Comité de Professeurs de l'E.N. A, « L'assurance : Théorie. Pratique. Comptabilité », op.cit., P 36 ;



PRIME DE BASE : Elle correspond au coût statistique du risque garanti et se calcule en fonction de l'intensité et de la fréquence du risque que l'assureur a pu évaluer tout au long de son expérience.

CHARGEMENT COMMERCIAL : il correspond à la répercussion des coûts supportés par l'assureur (la compagnie et ses intermédiaires) pour conquérir et gérer les contrats d'assurance (on y intégrera à la fois les charges de fonctionnement de l'entreprise et l'amortissement des investissements).

CHARGEMENT FISCAL : le contrat d'assurance fait l'objet d'une double fiscalité qui comprend d'une part, des taxes spécifiques et propres à chacun des risques garantis (qui permettent notamment d'alimenter des fonds de garantie) et d'autre part, de la taxe sur la valeur ajoutée.

c) La prestation de l'assureur : Il s'agit de l'engagement de l'assureur qui se traduit par le versement des indemnités au souscripteur, assuré ou au tiers bénéficiaire.

d) La compensation : L'assurance c'est une l'opération par laquelle, l'assureur organise en mutualité une multitude d'assurés exposés à la réalisation de certains risques et indemnise ceux d'entre eux qui subissent un sinistre grâce à la masse commune des primes collectées¹. Donc, l'assureur effectue une compensation entre les assurés sinistrés et ceux n'ayant pas subis de sinistres.

1.3. Le rôle de l'assurance

La diversité des formules d'assurance et l'importance des capitaux mis en jeu, donne à l'assurance des utilités considérables. En général, l'assurance a deux missions principales : sociale et économique.

1.3.1. Le rôle social

L'assurance joue un rôle social, elle protège les individus contre les risques du hasard qui les menace dans leur personne comme dans leurs biens et leur donne ainsi confiance dans l'avenir. Ainsi, elle constitue un facteur de sécurité dont elle garantit la répartition et favorise la création.

a) Fonction réparatrice de l'assurance : L'assurance permet d'indemniser les préjudices résultant de la réalisation des risques. Elle joue généralement ce rôle dans l'intérêt de l'assuré lui-même car cela permet de conserver l'équilibre de son patrimoine et même de sauvegarder des intérêts extra patrimoniaux comme sa santé, sa capacité de travail. Toutefois, l'assurance est souvent utilisée par le législateur pour garantir aux tiers la réparation du préjudice dont ils sont victimes.

b) Fonction créatrice de l'assurance : En garantissant la sécurité, l'assurance favorise l'éclosion de nombreuses activités que les personnes n'oseraient entreprendre sans elle. A titre d'exemple : la pratique de sport dangereux, de métiers dangereux, l'exploitation de nouvelles

¹ PETAUTON Pierre, « L'opération d'assurance : Définitions et principes », in Encyclopédie de l'Assurance, Litec 1997, p 427.



formes d'énergie, l'utilisation de nouveaux modes de transports, etc. Aussi, l'assurance doit s'adapter aux besoins de l'homme, s'étendre ainsi à des nouveaux risques, par exemple : le téléphone mobile. Elle encourage de ce fait l'innovation et le progrès social.

1.3.2. Le rôle économique de l'assurance

L'assurance occupe une place importante dans l'économie et ce, en terme de moyen de crédit, méthode d'épargne et mode d'investissement.

a) Moyen de crédit : c'est un aspect moderne de l'assurance qui vient aujourd'hui relayer les formes classiques du crédit, d'abord elle permet à l'assuré d'obtenir du crédit en renforçant les garanties qu'il offre à ses créanciers par exemple : Il assurera contre l'incendie l'immeuble hypothéqué ou Il va souscrire une assurance en cas de décès pour une somme égale à la valeur du prêt. Ensuite elle permet à l'assuré de consentir lui-même du crédit à ses clients, c'est l'assurance-crédit qui garantit au créancier le paiement en cas d'insolvabilité du débiteur et favorise la conclusion de nouveaux marchés. Ainsi l'assurance remplit même une fonction de crédit au profit de l'économie générale car les réserves que les compagnies sont obligées de constituer contribuent à soutenir le crédit général du pays.¹

b) Mode d'investissement : Les sommes considérables que les compagnies d'assurance prélèvent sous la forme de prime doivent être placées pour la sécurité des assurés et des victimes puisqu'elles garantissent l'exécution des obligations. De ce fait, les placements de ces sommes sont soumis à des règles très strictes. Ces règles sont justifiées par l'intérêt que peut présenter à l'économie ces masses de capitaux car ils vont apporter à l'Etat et aux collectivités locales des ressources considérables et vont permettre de couvrir une part importante des emprunts publics.

c) La contribution des assurances au PIB² : Pour bien déterminer les poids économiques de l'assurance, on s'interroge sur la contribution des assurances au produit intérieur brut (PIB), pour cela, on doit utiliser le rapport (valeur ajoutée/PIB). Dans le domaine des assurances on trouve : **Valeur ajoutée brute = Σ des primes - (Σ des sinistres + les frais administratifs).**

En pratique, il est difficile d'appliquer cette formule, donc on s'en tient au taux de pénétration (Total prime/PIB).

1.4. Classification et mode de distribution des produits d'assurance

1.4.1. Classification des assurances

Les produits offerts par les compagnies d'assurances peuvent être classés en plusieurs catégories de diverses façons.³

a) Les assurances gérées en répartition et les assurances gérées en capitalisation⁴ : Une autre distinction utile est celle des assurances gérées en répartition et des assurances gérées en capitalisation :

¹ KPMG Algérie, « Guide des assurances en Algérie », Ed. ELLIPSE, Alger, 2015, p 61.

² VALIN Gérard, Gestion des entreprises d'assurances, 1983, Ed Dunod, Paris, 2002, p 20.

³ YEATMAN Jérôme, Manuel International de l'Assurance, op.cit., P114.

⁴ Ouvrage établi par un Comité de Professeurs de l'E.N. A, « L'assurance : Théorie. Pratique. Comptabilité », op.cit., p 54



- **Les assurances gérées en répartition** : Dans ce cadre, les assureurs répartissent entre les sinistrés, au cours d'une période donnée, la masse de cotisations payées par la mutualité des assurées. La gestion de cette mutualité se fait par année d'assurance. Cette catégorie concerne quelques branches d'assurances (Exemple : incendies, automobiles et risques divers).
- **Les assurances gérées en capitalisation** : Certaines catégories d'assurances ne peuvent pas être gérées à l'intérieur d'une mutualité annuelle, elles sont souscrites à long terme, on parle ici des assurances gérées en capitalisation. Elles imposent aux assureurs deux conséquences dans leur mode de gestion :
 - La mise de côté de tout ou partie de la prime pour faire face à leurs engagements futurs calculés selon des méthodes actuarielles¹;
 - La prise en compte des intérêts composés générés par les placements représentatifs des provisions à long terme.

b) Les assurances des particuliers et les assurances des entreprises : En pratique, la présente distinction est la plus importante pour les assureurs. Certaines sociétés sont spécialisées dans les risques de masse et vendent essentiellement leurs produits à des particuliers pour garantir les risques de la vie familiale ou privée. D'autres sont spécialisées dans les produits sur mesure préparés à l'intention des entreprises et adaptés aux besoins propres de chacune.

c) Assurances de dommages et assurances de personnes : Une distinction fondamentale entre les catégories d'assurance est celle qui sépare les assurances de dommages des assurances de personnes :

- **Les assurances de dommage** : Les assurances de dommages ont pour but d'indemniser l'assuré contre les conséquences d'un événement accidentel affectant son patrimoine. L'assureur de dommages garantit, sous les conditions du contrat, qu'après survenance d'un sinistre, le patrimoine de l'assuré sera reconstitué en valeur comme si ce sinistre n'avait pas eu lieu. Elles se subdivisent à leur tour en deux grandes catégories² :
 - Assurances de biens : garantissent les biens appartenant à l'assuré (garantie directe du patrimoine) ;
 - Assurances de responsabilités : garantissent les dommages que l'assuré peut occasionner à des biens appartenant à des tiers (garantie indirecte du patrimoine puisque l'assuré n'a pas à prélever les sommes nécessaires à la réparation).
- **Les assurances de personnes** : Les assurances de personnes ou assurances vie ont pour objet le versement de prestations forfaitaires en cas d'évènements affectant la personne même de l'assuré. Seules les personnes physiques sont concernées par les assurances de personnes. Les personnes morales peuvent être souscripteurs de contrats d'assurances de personnes (notamment d'assurances collectives) mais les assurés en seront toujours des personnes physiques. Cette catégorie d'assurances se subdivise aussi en deux

¹ PLANCHET Frédéric, THEROND Pierre, JUILLARD Marc. Modèles financiers en assurance : Analyse de risque dynamiques, 2ème Edition, Economica, 2011, page 3.

² André Martin, Technique d'assurance, op.cit., p 27.

grandes catégories : les assurances individuelles accidents et maladies et les assurances sur la vie.

En Algérie, conformément à l'ordonnance n° 95-07 du 25 Janvier 1995 modifiée et complétée par la loi n°06-04 du 20/02/2006, relative aux assurances, la segmentation de l'activité d'assurance repose principalement sur la distinction entre assurance de personnes d'une part et assurance dommages d'autre part. En application de l'article 204 bis de la loi n° 06-04 susvisée, les compagnies d'assurance disposent d'un délai de cinq (05) ans (de Mars 2006 à Mars 2011) pour conformer leurs statuts à cette nouvelle disposition. Ce délai a été prorogé jusqu'à Juillet 2011 par la Direction Générale du Trésor afin de permettre à l'ensemble du marché des assurances de mettre en œuvre cette séparation¹.

1.4.2. Les produits d'assurance et le mode de distribution

L'industrie de l'assurance est caractérisée par une grande hétérogénéité dans l'offre de produits et dans les modes de distribution.

a) Produit d'assurance : La notion de produit n'existe pas dans les textes. Toutefois, un produit d'assurance est un contrat vendu à un client pour couvrir un risque spécifique.

Tableau 02 : Classification des produits d'assurance

Assurance « Non Vie »		Assurance « Vie »	
Assurances des Biens (Appartenant à l'assuré)	Assurance de Responsabilité (de l'assuré envers les tiers)	Assurance Santé (Accidents, maladie, invalidité, incapacité, frais)	Assurance vie (vie, décès, épargne, retraite)
Assurance IARDT		Assurance des Personnes	

Source : MULUMBA-KENGA TSHIELEKEJA Marcel et DEVOLDER Pierre, « l'organisation du marché des assurances et l'impact de l'industrie des assurances sur l'économie », Etude du Louvain School of Management Research Institute, 2011/1, p 18.

Les assurances des biens et de responsabilité les plus importantes sont ²:

- L'assurance automobile,
- L'assurance des biens des particuliers,
- L'assurance des risques professionnels,
- L'assurance transport,
- L'assurance construction,
- L'assurance de responsabilité civile générale.

b) Mode de distribution : La distribution de l'assurance se caractérise par la variété de ses réseaux. Dans sa forme de distribution traditionnelle l'assurance s'appuie sur des intermédiaires, notamment les agents généraux et les courtiers d'assurances. Ces intermédiaires

¹ Note de la Direction Générale de Trésor n° 967 du 02/06/2011 portant mode opératoire de la séparation entre l'assurance dommages et assurance de personne ;

² GINIES Marie-Lorène et PAULIN Arthur, Les métiers de la banque finance assurance, édition Studyrama, p27.



en assurance sont des personnes physiques ou morales qui appartiennent à la catégorie des travailleurs non-salariés. Ils sont rémunérés par des commissions :

- **L'Agent Général Agréé** : Au sens de l'ordonnance 95-07 (article 253), l'agent général est une personne physique qui représente une ou plusieurs compagnies d'assurance, il est lié à cette compagnie par un contrat de nomination portant son agrément. En sa qualité de mandataire, l'AGA met à la disposition du public sa compétence technique en vue de la souscription du contrat d'assurance pour le compte de son mandant, et à la disposition de la ou des sociétés d'assurance qu'il représente, ses services personnels et ceux de son agence, pour les contrats dont la gestion lui est confiée. Sous forme de commission, la rémunération de l'AGA est calculée en pourcentage sur la prime nette émise des contrats souscrits. Cette commission rémunère le coût de la gestion et de l'apport des affaires réalisées.
- **Le courtier d'assurance** : Au sens de l'ordonnance 95-07 (article 258), le courtier d'assurance est une personne physique ou morale qui fait profession à son compte de s'entremettre entre les assurés et les sociétés d'assurance en vue de la souscription du contrat d'assurance.
- Egalement, la distribution peut être réalisée par des réseaux salariés et les réseaux bancaires (réseaux de bancassurance).

2. Principes et fondements de l'assurance

Dans cette section, nous tâcherons d'apporter une présentation des principes et fondements sur lesquels se base l'assurance, à savoir les aspects juridiques et techniques à savoir : le contrat d'assurance, ses caractéristiques accompagnées d'une présentation des différentes obligations des contractants, tout en mettant en évidence les mécanismes mathématiques.

2.1. Le contrat d'assurance

Le contrat d'assurance est le révélateur de la présence d'une assurance. Le terme contrat signifie très concrètement l'acte juridique passé entre un assureur et une ou plusieurs personnes habilitées à signer un engagement.

2.1.1. Définition

Le contrat d'assurance peut être défini comme suit : « Un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaire au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat¹ ».

« Une convention par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques les

¹ ORDONNANCE N° 95-07 DU 23 CHAABANE 1415 CORRESPONDANT AU 25 JANVIER 1995 RELATIVE AUX ASSURANCES, Article N°02.



compense conformément aux lois de la statistique¹ ».

2.1.2. Principes généraux du contrat d'assurance

Ces principes tournent essentiellement autour des caractéristiques juridiques du contrat d'assurance en premier lieu et de sa formation en second lieu.

a) Caractères juridiques du contrat : Le contrat d'assurance est un contrat : consensuel, synallagmatique, à titre onéreux, aléatoire, d'adhésion, réglementé, successif et d'exceptionnelle bonne foi.

- **Contrat consensuel¹ :** Il se forme par le seul échange de consentements et devient parfait dès l'accord des parties sur les conditions essentielles. Ce n'est pas un contrat solennel même s'il est exigé un écrit pour la preuve du contrat. D'ailleurs, dans le cas d'une proposition de modification d'un contrat existant, le silence de l'assureur pendant 20 jours vaut acceptation, ce qui confirme le caractère consensuel du contrat d'assurance.
- **Contrat synallagmatique² :** Il existe un engagement réciproque des parties, l'assuré s'engage à payer la prime et l'assureur à le couvrir contre le risque prévu au contrat, ceci est la contrepartie de cela.
- **Contrat à titre onéreux :** Chaque partie poursuit un avantage personnel qui est la contrepartie de celui qu'elle procure à l'autre. Il n'y a pas et ne peut y avoir d'intention libérale.
 - A l'égard de l'assuré : il n'y a pas d'assurance sans prime et il doit nécessairement s'acquitter de la contribution correspondant au risque couvert ;
 - A l'égard de l'assureur, il ne peut être question davantage gratuit : même dans le cas de non réalisation du risque, cela ne constitue pas pour lui un bénéfice gratuit, la prime est la contrepartie de la prise en charge du risque.
- **Contrat aléatoire² :** Ce caractère s'applique aux rapports juridiques entre l'assureur et l'assuré, il y a chance de gain ou de perte pour les deux parties. Ce caractère ne s'applique pas du point de vue économique et technique : l'assuré contracte contre le hasard pour se mettre à l'abri du risque et l'assureur gère une mutualité de risques visant à compenser les sinistres qui surviennent à quelques assurés par la non survenance des sinistres pour les plus nombreux.
- **Contrat d'adhésion :** Les parties ne définissent pas à armes égales les clauses du contrat. Généralement, elles sont unilatéralement édifiées par l'assureur, et l'assuré se contente seulement d'y adhérer.
- **Contrat réglementé :** Le contrôle des sociétés d'assurance est venu donner aux assurés les garanties financières permettant de s'assurer qu'elles sont suffisamment solvables et en mesure de tenir leurs engagements.

La réglementation des assurances, en grande partie impérative (une cinquantaine

¹ HEMARD Joseph, Théorie et pratique des assurances terrestres, Tome 1, p 73

² MALAVAL Frédéric, Développement Durable, Assurances et Environnement, Economica, 1999, Op.cit., p : 22.

d'articles de l'ordonnance 95-07 est d'ordre public) rétablit, du point de vue juridique, l'égalité des parties et met obstacle à la plupart des abus antérieurs.

- **Contrat successif** : L'exécution du contrat d'assurance s'échelonne nécessairement dans le temps. Ainsi, l'assureur garantit l'assuré depuis un moment précis jusqu'à un autre moment précis, alors que l'assuré lui, doit payer, à intervalles réguliers, le prix du risque, maintenir dans le temps le risque conformément à la convention originale et déclarer, en cours de contrat, toutes modifications et toutes aggravations de risques.
- **Contrat de bonne foi** : c'est à dire que l'assureur a confiance à l'assuré et il accepte d'établir le contrat sur la base des déclarations de celui-ci. Par contre, en acceptant de payer régulièrement la prime en contrepartie d'une promesse d'assistance en cas de sinistre, l'assuré exprime sa confiance à l'assureur.

2.2. Les documents contractuels

La détermination des documents contractuels est à la base de la détermination du contenu contractuel comme de la preuve des obligations des parties. Il s'agit des documents suivants: ¹

2.2.1. La notice d'information

La loi française oblige l'assureur à remettre à tout client potentiel une fiche indiquant le prix détaillé des garanties demandées accompagnée soit du projet de contrat, soit d'une notice d'information précisant les garanties, les exclusions et les obligations de l'assuré.

Pour des raisons pratiques, la notice d'information n'est pas exigée pour les assurances de courte période, par exemple : assurance des bagages ou voyage ou pour les assurances de risques professionnels et les grands risques.

En Algérie, la loi 06-04 modifiant et complétant l'ordonnance 95-07 a institué la notice d'information dans les assurances de personnes (article 17 complétant l'ordonnance 95-07 par un article 70 bis). Le contenu et la forme des notices d'informations sont définis par l'arrêté du 08/10/2013 du ministre chargé des finances¹.

2.2.2. Le questionnaire proposition

Il doit être rempli par l'assuré avec le plus grand soin et la plus grande honnêteté car c'est à partir de ce document que l'assureur se fait une religion sur le risque et qu'il détermine les conditions de couverture, notamment la tarification.

La loi est très sévère pour le proposant qui répond de façon inexacte aux questions de l'assureur, mais il a été jugé que c'est à l'assureur de veiller à ce que le questionnaire comporte tous les renseignements utiles à l'appréciation du risque et que les questions soient suffisamment précises pour que les réponses soient sans ambiguïté.

2.2.3. Les conditions générales

Il s'agit des conditions valables pour tous les contrats de la même catégorie d'assurance, dans le respect des exigences légales. Elles doivent définir les risques couverts, les exclusions, les obligations des parties, les dispositions relatives aux sinistres, les règles compétence et de

¹ COUILBAULT François, Les Grands Principes de L'assurance, 2007, op.cit., p 80.

prescriptions en cas de litige.

2.2.4. Les conditions spéciales

Documents annexes aux conditions générales de certains contrats pour les adapter aux caractéristiques de certains risques, exemples : En annexe de conditions générales Incendie, on trouve les conditions spéciales pour les établissements d'enseignement, les établissements hospitaliers, etc.

Les conditions spéciales peuvent déroger sur certains points aux conditions générales pour les adapter au groupe de risques auquel elles sont destinées. Elles ne peuvent toutefois déroger aux clauses d'ordre public imposées par la loi.

2.2.5. Les conditions particulières

Les conditions particulières est un document présent dans tous les contrats. Il est le seul document signé conjointement par l'assureur et l'assuré et il constitue la preuve de l'existence du contrat. Les conditions particulières doivent indiquer les mentions indispensables à la personnalisation des garanties¹ :

- Noms et domiciles de l'assuré, de l'assureur et s'il y a lieu de l'intermédiaire ;
- Définition de la chose ou de la personne assurée ;
- Nature des risques garantis ;
- Date d'effet et la durée du contrat ;
- Montant des garantis et des franchises éventuelles ainsi que les bases d'indexation s'il y a lieu ;
- Montant de la prime et la date du paiement ;
- Obligations particulières éventuellement imposées à l'assuré (mesures de prévention, déclarations périodiques, etc.).

Il y a lieu d'indiquer que les conditions particulières peuvent déroger sur certains points aux conditions générales et aux conditions spéciales, sauf aux clauses d'ordre public imposées par la loi. En cas de contradiction, ce sont les conditions particulières qui prévalent sur les conditions générales et les conditions spéciales.

Elles doivent préciser, sans ambiguïté, quels documents ont été remis à l'assuré pour constituer l'ensemble du contrat : notice d'information, conditions générales, conditions particulières et éventuels annexes (rapport médical, plan d'architecture, etc.). Elles sont établies en autant d'exemplaires que de signataires (assuré, assureur, intermédiaire, etc.).

2.2.6. Les clauses types

Annexées aux Conditions Générales, Conditions Spéciales et parfois même aux Conditions Particulières, les Clauses types sont destinées à limiter ou modifier, voire exclure certaines garanties. Elles permettent l'insertion d'une clause modificative, dans tous les contrats couvrant une catégorie de risques donnée, en attendant que soit imprimé un nouveau

¹ Article 07 de l'ordonnance n°95/07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances modifiée et complétée par la loi n°06/04 du 20 février 2006

stock de Conditions Générales ou de Conditions Spéciales.

2.2.7. Les notes de couverture

Les notes de couverture, dites encore attestations de garantie provisoire, constatent qu'une garantie provisoire est accordée par l'assureur, à effet immédiat et pour une durée limitée. Elles sont émises dans deux cas :

- En attendant que le contrat définitif ait pu être rédigé ;
- En attendant que l'étude du risque ait pu être complétée.

2.2.8. Les avenants

C'est un document signé par les deux parties qui indique des modifications apportées au contrat initial (art. 9 ord.95-07). A l'initiative de l'assuré ou de l'assureur, elle permet de modifier certaines dispositions relatives à : un changement d'adresse de l'assuré ou du risque assuré, changement de véhicule, augmentation de prime par suite d'une aggravation du risque ou d'un changement. Il permet de constater que le contrat est résilié avant sa date d'échéance initialement prévue. L'assureur doit répondre dans des délais rapides aux demandes des assurés : l'absence de réponse dans les 10 jours en France et dans les 20 jours en Algérie (Art.7, Al. 2 ord.95-07) vaut acceptation.

2.2.9. Les attestations d'assurance

C'est un document qui permet à l'assuré de justifier, en cas de contrôle, qu'il est en règle avec la législation relative aux assurances obligatoires.

2.2.10. Les avis d'échéance

C'est un document par lequel l'assureur informe son assuré de la prochaine expiration de la période de garantie correspondant à la dernière prime payée. En outre, dans les contrats à tacite reconduction¹, l'avis d'échéance indique le nouveau montant de la prime à payer pour une nouvelle période de garantie. L'avis d'échéance indiquera dans le cas de polices indexées, la nouvelle valeur des nouveaux capitaux assurés, franchise et prime à payer.

2.3. Obligations de l'assureur et de l'assuré

La signature du contrat d'assurance entre l'assureur et l'assuré, impose à ces derniers le respect d'un certain nombre d'obligations contractuelles spécifiques à chaque partie contractante.

2.3.1. Obligations de l'assuré¹

Il y a lieu d'indiquer que la notion d'assuré recouvre trois (03) notions distinctes :

- Notion de souscripteur ou de contractant qui s'oblige à satisfaire aux obligations nées de sa signature au contrat (payer la prime, en particulier) ;
- Notion d'assuré qui est la personne sur qui repose le risque ;
- Notion de bénéficiaire qui est la personne percevant les prestations de l'assureur.

¹ COUILBAULT François, ELIASHBERG Constant, LATRASSE Michel, « les grands principes de l'assurance », op.cit., p 114.

La distinction est indispensable lorsque ces qualités correspondent à trois (03) personnes distinctes (souvent le cas dans l'assurance en cas de décès). Les obligations de souscripteurs se résument dans les points ci-après :

- Obligation de déclaration initiale de risques à la conclusion du contrat ;
- Obligation de paiement de la prime ;
- Obligation de déclarations des modifications et des aggravations de risques en cours de contrat;
- Obligation de prévention des risques ;
- Obligation de déclaration des sinistres dans les délais.

2.3.2. Obligations de l'assureur

Les obligations de l'assureur se définissent comme suit :

- Obligation d'émission du contrat ;
- Obligation de prise en charge des sinistres ;
- Obligation de prévention ;
- Obligation de lutte contre la fraude à l'assurance ;
- Obligation d'envoi des avis d'échéance.

2.4. Les lois fondamentales de l'assurance :

L'assurance repose sur le principe de mutualisation des risques par la prise en compte de l'aléa moral et des sinistres encourus dans chaque branche d'assurance sur l'évaluation des primes demandées. D'un point de vue quantitatif, ce principe est souvent relié à la loi des grands nombres, aux statistiques et prévision des probabilités futures de survenance des sinistres. Ils représentent les mécanismes de l'assurance¹. Le calcul des primes appliquées dans la tarification des garanties assurantielles repose sur ces fondements déjà connus en mathématique que nous présenterons ci-dessous.

Dès l'apparition des activités d'assurance dans les économies modernes, le concept « mutualisation des risques² » a coexisté à côté du mot « assurance », signifiant ainsi que l'assurance ne relève pas uniquement d'un acte commercial mais recèle une dimension sociale non contestable.

En effet, peu importe leur statut, les organismes pratiquant l'assurance mutualisent ou compensent des risques pour que l'immense majorité des assurés ou des mutualistes qui échapperont aux sinistres payent pour les moins chanceux. L'assurance réunit un ensemble de personnes qui présentent la particularité d'être exposées aux mêmes risques, celle-ci acceptent de régler les primes calculées par l'assureur en proportion du risque qu'elles représentent, ces primes servent par la suite à payer les sinistres.

Ce mécanisme n'est possible que si la réalisation du risque présente un caractère aléatoire, dont la survenance n'est que probable et non certaine. Pour cela la compensation

¹ Jérôme YEATMAN, Manuel International de L'assurance, op.cit., p27

² Frédéric MALAVAL, Développement Durable, Assurances et Environnement, op.cit., p 29.

des risques nécessite la maîtrise d'outils mathématiques pour quantifier la réalisation des sinistres et connaître la probabilité de réalisation d'un risque.

2.4.1. Loi des grands nombres

Elle a été introduite par Jacob Bernoulli au XVIII^e siècle. Elle repose sur la notion que : « au fur et à mesure que le nombre des expériences augmente, les écarts absolus augmentent, mais les écarts relatifs diminuent jusqu'à devenir pratiquement nuls pour un nombre très élevé d'expériences »¹. En assurance, cette loi s'énonce de la manière suivante : Soit une population composée de N individus ($i = 1, 2 \dots N$) identiques, exposés à un risque d'une perte monétaire notée S, avec une probabilité notée P. Soit une compagnie d'assurance qui assure ces individus en contrepartie d'une prime unitaire notée n . On note X_i : variables aléatoires représentant l'indemnité payée par l'entreprise à l'individu i . Avec :

$$\left\{ \begin{array}{l} X_i = S \text{ si l'individu } i \text{ subit un sinistre} \\ \text{(probabilité P)} \end{array} \right\}$$

Si on considère que les X_i sont indépendants, on a : $\lim_{n \rightarrow \infty} \left(\frac{X_1 + \dots + X_N}{XN} \right) = PS$

A cet effet, dans le cas des risques indépendants et le nombre N est assez grand, le remboursement moyen tend vers l'espérance mathématique du risque qui correspond à la prime actuarielle : ($\pi = PS$).

Donc, la loi des grands nombres permet de diminuer l'incertitude relative qui pèse sur les comptes de l'assureur. Elle signifie que, dans la réalisation des risques, il n'y aura pas une variation significative entre le nombre d'échecs par rapport à ce qui a été prévu initialement, ce qui permet donc la mutualisation des risques.

Cette loi n'est valable que si les risques assurés sont suffisamment nombreux, homogènes et indépendants. Toutefois, si tel n'est pas le cas, l'assureur doit se réassurer². Il y a lieu d'indiquer que les compagnies d'assurances algériennes détiennent des portefeuilles qui ne sont pas homogènes en raison de leur concentration sur la branche automobile³.

2.4.1. Les statistiques

Les statistiques sont à l'origine de tout mécanisme d'assurance puisqu'elles permettent de déterminer la probabilité de réalisation d'un risque et, par là même occasion de juger de son assurabilité.

Pour chaque police d'assurance, la prime est fonction de variables dites de tarification. Nous considérons des informations sur l'assuré, sur le bien assuré et des informations géographiques. Ainsi, l'assureur doit réunir des statistiques portant sur le plus grand nombre possible de risques. Ces statistiques sont établies globalement sur la base de catégorie

¹ Jérôme YEATMAN, Manuel International de l'Assurance, op.cit., p 31.

² Alain TOSETTI, « ASSURANCE Comptabilité Réglementation Actuariat », Ed. ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris, 2002, P 20.

³ IFIDARD, Revue Semestrielle éditée par l'association des diplômés de l'IFID, N°01/Décembre 2013, p 10.



d'assurances, type de garanties d'assurances, régions d'émission des contrats, groupes d'assurés et caractéristiques physiques des biens à assurer.

Les compagnies d'assurances, même dans les marchés les plus importants, sont rares qui détiennent un portefeuille de contrats suffisants, de manière que leur propre expérience statistique leur permet de calculer les primes, d'indiquer le nombre des sinistres et de répartir les risques.

2.4.2. Les prévisions de probabilité de survenance des sinistres

Afin de vendre un produit d'assurance, l'assureur doit prévoir son prix (tarification) étant donné que ce dernier peut être comme il ne peut pas être versé dans l'avenir. En assurance, les prévisions consistent à procéder aux calculs de probabilités sur la base des renseignements statistiques. Ces calculs sont destinés à fixer les taux de primes d'assurance en prenant en considération la fréquence du risque connu, à titre d'exemple : incendie, accident, vols...

3. Spécificités de l'assurance

La compréhension des spécificités du métier d'assurance est une condition nécessaire pour pouvoir analyser les performances de l'entreprise d'assurance. Nous évoquons dans la présente section ses spécificités principales.

3.1. Les cycles de l'assurance¹

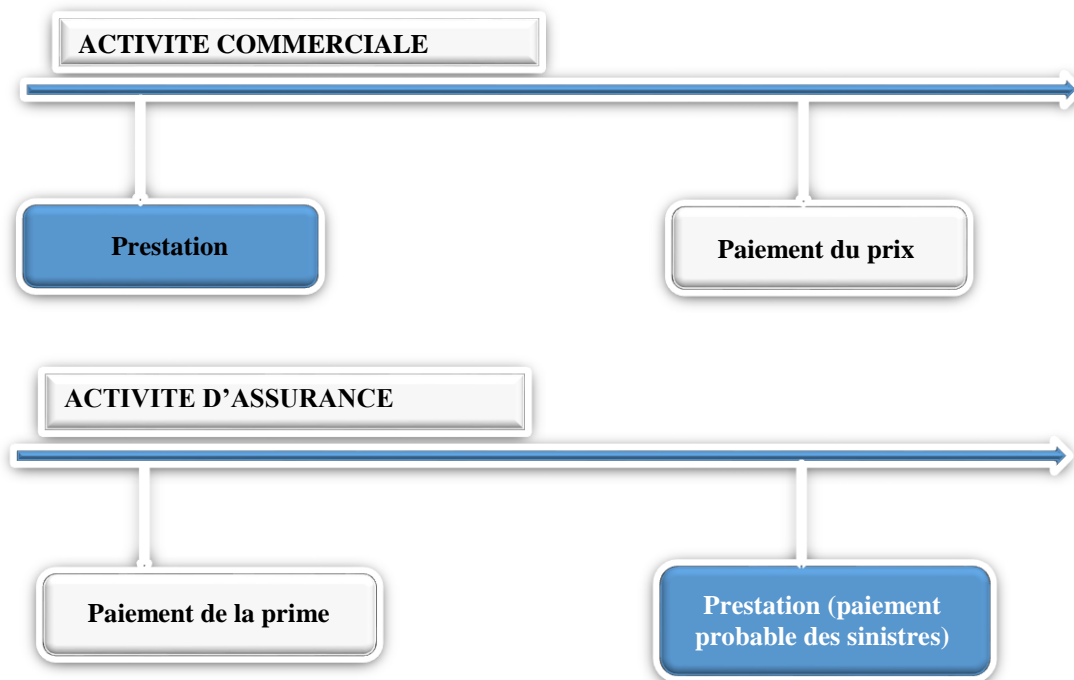
L'activité d'assurance est caractérisée par l'inversion du cycle de production, ainsi que son cycle tarifaire.

3.1.1. Spécificité du cycle économique de l'assurance

L'assurance est un secteur très spécifique par rapport aux autres secteurs d'activité, dans la mesure où son cycle de production est inversé. Le schéma n° 01 illustre cette particularité.

¹ Frédéric MALAVAL, Développement Durable, Assurances et Environnement, op.cit., p 36.

Schéma 01 : L'inversion du cycle de production



Source : PELTIER Claire, « L'assurance : notions de base, cours école polytechnique d'assurance », IMA 2011, 07/07/2012, p 4.

En effet, les compagnies d'assurance définissent leurs tarifs et encaissent leurs primes avant de connaître le prix de revient de leurs prestations. La connaissance du coût réel des sinistres pourra même demander plusieurs années du fait du décalage existant entre la survenance d'un sinistre et le règlement de l'indemnité correspondante¹.

Généralement, en dehors du secteur des assurances, la plupart des entreprises livrent le produit ou assument la prestation avant que le prix leur en soit réglé². Il en découle les conséquences suivantes :

- L'assureur va détenir une masse de capitaux extrêmement importante, qu'il devra gérer, et qui lui permettra de dégager des résultats financiers. L'assureur doit constituer des provisions qui serviront à couvrir ses engagements vis-à-vis de ses assurés. Néanmoins le prix de revient réel (l'indemnité et les frais de gestion) ne sera connu qu'à long terme. Les assureurs devront être en mesure d'établir des résultats par exercice de survenance en plus de la comptabilité classique tenue en exercice d'inventaire (l'année civile) ;
- En outre, si à toute prime ne correspond pas obligatoirement un sinistre, à une prime faible peut correspondre un sinistre important, voire démesuré, d'où l'importance de la coassurance et de la réassurance.

¹ AIT IHYA Youssef, « L'Expert-Comptable Face aux Risques d'Audit des Sociétés d'Assurance de Dommages au Maroc », ISCAE, 2003, P 6.

² François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG et Michel LATRASSE, « Les Grands Principes de l'Assurance op.cit., P 451.

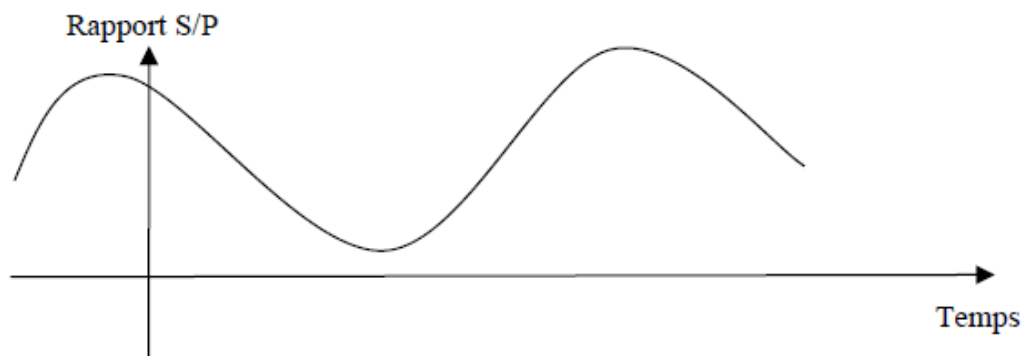
3.1.2. Le cycle tarifaire

Pour rentabiliser les capitaux investis, les assureurs comptent sur les profits financiers issus des placements, mais surtout des résultats techniques, qui expriment le rapport entre les sinistres payés et les primes encaissées. Lorsque ce rapport est supérieur à un (01), la branche génère des pertes techniques. Il n'y a alors plus de bénéfices techniques.

Les branches d'assurance dégageant des bénéfices techniques sont aussitôt colonisées par des assureurs qui ne les pratiquaient pas auparavant. Quelques-uns de ceux déjà installés cherchent à conquérir des parts de marchés supplémentaires. Quant aux autres, soumis à une concurrence faisant valoir des taux de prime inférieurs au marché, ils sont obligés de suivre le mouvement pour conserver leurs affaires. Tout ceci aboutit à une baisse générale des primes avec comme corollaire une baisse des résultats techniques.

Face à la dégradation des résultats, des assureurs présents dans cette branche d'activité renforcent leurs critères de souscription et leurs taux de prime. Le rapport (Sinistre (S)/Prime(P)) diminue et les bénéfices techniques réapparaissent. Ceux-ci provoquent les mouvements exposés ci-avant, à nouveau, une baisse de ces résultats.

Graphe 01 : Evolution du rapport S/P



Source : Encyclopédie d'assurance, 1997.

3.2. Techniques de division des risques en assurances

En pratique, quelle que soit la dimension et l'organisation d'une entreprise, le portefeuille de l'assureur ne présente pas des risques assez nombreux, ni assez homogènes, ni assez dispersés pour pouvoir effectuer la compensation sur laquelle repose toute technique d'assurance.

A cet effet, l'assureur fait appel à deux techniques de répartition de risques, à savoir : la coassurance et la réassurance. Ces deux types d'opérations techniques et juridiques permettent à l'industrie des assurances de réaliser les impératifs de division et de dispersion des risques conformément à la loi des grands nombres. Ces deux techniques sont indispensables et peuvent être mises en œuvre en même temps¹.

¹ LAMBERT Yvonne, Droit des Assurances, Ed. Dalloz, 10ème édition, France, 1998, p 39.

3.2.1. La coassurance

La coassurance consiste en un partage proportionnel d'un même risque entre plusieurs assureurs pour qu'en cas de sinistre majeur obligeant à utiliser le montant maximum de garantie, l'assureur leader ne soit pas engagé au-delà de ses capacités financières¹.

Chacun accepte un certain pourcentage du risque, reçoit en échange ce même pourcentage de la prime et, en cas de sinistre, sera tenu au paiement de la même proportion des prestations dues. La somme maximale qu'un assureur peut accepter sur un risque déterminé est appelé le « Le plein de souscription ». Chaque coassureur n'est tenu qu'à concurrence d'un pourcentage appelé « quote-part » comme déjà prévu.

De plus, on désignera un coassureur chargé de représenter tous les autres dans les relations avec le client: il s'agit de l'apériteur ou société apéritrice. L'apériteur n'est pas nécessairement l'assureur qui a accepté la plus grosse quote-part, l'apériteur n'est tenu qu'à concurrence du pourcentage qu'il a retenu, bien que l'assuré le considère comme son assureur². Il existe deux grandes sortes de coassurance : la coassurance proprement dite et le consortium.

- **La coassurance proprement dite** : Chaque assureur est libre d'accepter ou de refuser tout ou partie des risques qui lui sont proposés.
- **Le consortium** : certains assureurs forment entre eux un contrat de coassurance obligatoire déterminant à l'avance les conditions et quotités auxquelles ils acceptent, d'une façon générale, de s'engager ensemble.

3.2.2. La réassurance

La réassurance est une forme de répartition des risques. « C'est une opération par laquelle une entreprise d'assurance (la cédante) s'assure elle-même auprès d'une autre entreprise (le réassureur ou le cessionnaire) pour une partie des risques qu'elle a pris en charge »³.

Ainsi, la réassurance est l'opération par laquelle un assureur, le cédant, transfère, à un ou plusieurs réassureurs, directement ou par l'entremise d'un courtier de réassurance, une partie du risque qu'il prend en charge, moyennant le paiement d'une de prime aux réassureurs. Il intervient dans cette opération deux parties, comme suite :

- L'assureur qui cède des primes au réassureur ;
- Le réassureur qui paie une partie des sinistres.

L'assureur et le réassureur sont liés par un contrat de réassurance appelé traité qui indique le type de réassurance pratiquée, le montant des primes cédées, les sinistres intéressant le réassureur, la couverture des provisions techniques, les taux de commission, etc.

¹ Frédéric MALAVAL, Développement Durable, Assurances et Environnement op.cit., p 30

² François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG et Michel LATRASSE, « Les Grands Principes de l'Assurance », op.cit., p 53

³ Idem, P 55.



Le réassureur peut se réassurer à son tour pour tout ou partie des risques qu'il a pris en charge auprès d'une compagnie appelée récessionnaire. Il existe trois sortes de réassurance: la réassurance facultative, la réassurance facultative obligatoire et la réassurance obligatoire.

3.3. Activité fortement réglementée

Dans tous les pays du monde l'assurance est une activité très rigoureusement contrôlée et réglementée par l'Etat.

En effet, l'intervention publique sur les marchés d'assurance est presque aussi ancienne que l'activité d'assurance elle-même : dès 1434, le Comte de Barcelone, Jacques d'Aragon, édictait une réglementation des contrats d'assurance maritime.

Ainsi, la réglementation des assurances, partout dans le monde, définit un ensemble de règles et normes prudentielles que doivent respecter les entreprises d'assurance, destinées à faire en sorte que celles-ci soient toujours en mesure de tenir leurs engagements envers les assurés et à contrôler la situation réelle et à mesurer la rentabilité financière et l'évolution des entreprises d'assurances.

3.4. L'entreprise d'assurance

Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance sont des sociétés qui se livrent à la souscription et à l'exécution de contrats d'assurance et/ou de réassurance tels que définis par la législation en vigueur¹.

L'organisation des compagnies d'assurances présente des différences suivant les particularités de l'activité d'assurance, d'une part et les caractéristiques de ces entreprises d'autre part. On retrouve dans les compagnies d'assurances une structure générique partagée entre elles et qui n'est pas trop différente les unes des autres. Généralement, les structures sont composées d'un conseil d'administration et d'une direction générale, vient ensuite les directions de chaque fonction de l'entreprise comme la fonction administrative et financière, la fonction commerciale et technique.

3.4.1. Les fonctions de direction

Les compagnies d'assurance possèdent des organes de direction qui se composent d'un conseil d'administration ayant pour fonctions, la surveillance et la fixation des orientations stratégiques. Or, il existe plusieurs formes d'entreprises et de modes d'élection du directoire comme pour les sociétés anonymes, où le conseil d'administration (conseil de surveillance) est élu par l'assemblée générale des actionnaires.

Le Directeur Général d'une compagnie d'assurance est nommé par le conseil d'administration, et il est chargé d'appliquer les décisions du conseil et la gestion de l'entreprise avec des objectifs de développement et de rentabilité.

La fonction de Directeur Général est très importante pour la bonne santé de l'entreprise dans la mesure où on exige du titulaire du poste des qualités managériales élevées, comme aussi des compétences techniques dans le domaine ainsi que de prudence dans la gestion des risques,

¹ Article 203, de l'ordonnance N° 95/07.



sans oublier sa distinction dans le charisme de leadership à même de faire ressortir une bonne motivation pour le reste des collaborateurs.

3.4.2. Les fonctions classiques d'une entreprise d'assurance

Les principales Fonctions d'une **entreprise d'assurances** sont les suivantes :

a) La fonction Technique : La fonction technique dans une entreprise d'assurance est essentielle pour la bonne marche de l'activité car c'est elle qui prend en charge la constitution, la gestion et le maintien à l'équilibre de la mutualité des risques transférés par l'assuré. La fonction technique s'occupe donc des deux tâches suivantes¹ :

- La rédaction et l'émission des contrats d'assurances ;
- La gestion et la liquidation des sinistres.

Les tâches mentionnées ci-dessus sont confiées aux directions chargées de la production et ceux de la gestion des sinistres. Il se peut que les deux directions soient regroupées en une seule entité, ce qui dépendra de la taille de l'entreprise avec une supervision de la direction technique.

b) La fonction financière : La fonction financière gère les capitaux en les confiant à des spécialistes recrutés dans le but d'avoir le maximum de rendement sans mettre en danger la sécurité et la liquidité des entreprises, vu que l'impératif pour les entreprises d'assurances est le maintien des fonds propres à la hauteur d'une proportion élevée du chiffre d'affaire pour la satisfaction des exigences légales.

En outre, pour une entreprise active dans le domaine assurantiel, le rendement du capital investi est très important dans la mesure où il participe à l'amélioration du résultat d'exploitation, et par conséquent, l'amélioration des conditions de l'offre par des tarifs plus avantageux que la concurrence. La fonction financière est une fonction double : comptable et financière.

c) La fonction commerciale : La fonction commerciale dans les entreprises d'assurances a pour mission, la recherche de nouveaux clients et le remplacement des départs concernant les assurés pour cause de décès ou de résiliation dans l'objectif d'un maintien d'un portefeuille homogène. Les tâches des responsables commerciaux sont plusieurs. Ils ont comme principale préoccupation, l'accroissement du chiffre d'affaire par plusieurs moyens qui sont :

- La fidélisation des clients existant par l'amélioration de la qualité des services et des produits proposés ;
- L'augmentation du chiffre d'affaire par client en augmentant le nombre de garanties souscrites ou par le fait d'amener les assurés à opter pour de nouvelles couvertures ;
- L'augmentation du nombre de clients ;
- L'amélioration des modes de distributions des contrats et l'accroissement du réseau direct ;
- La mise en place d'outils et de documentation destinée au support du réseau commercial et l'animation du réseau de distribution.

¹ YEATMAN Jérôme, Manuel International de l'Assurance, Op.cit., P 227.



d) La fonction administration : c'est une fonction importante dans une entreprise d'assurances car les exigences d'un service rapide et efficace nécessitent une infrastructure administrative sans cesse adaptée aux plus récentes techniques de gestion.

e) La fonction contrôle de gestion : Pour les deux raisons cycle inversé et cycle pluriannuel, l'assureur ne peut survivre que s'il anticipe en devinant ses coûts à l'avance. Ceci n'est possible que s'il dispose de modèles de prévision et s'il les applique à une population d'assurés bien sélectionnés. C'est là tout le travail d'un contrôleur de gestion dans l'assurance. Cette fonction voit son importance renforcée par l'existence de contraintes réglementaires (solvabilité, représentativité), qui obligent l'assureur à prendre en permanence les dispositions nécessaires par le respect de ces critères.



Conclusion

Le secteur d'assurance joue un rôle important dans la vie économique et sociale. Il constitue un facteur de sécurité, il garantit la réparation et il favorise la création.

L'activité des assurances est une activité très particulière. Elle se distingue par rapport aux autres activités économiques par la nature de son cycle de production, sa grande hétérogénéité dans l'offre de produits et leurs modes de distribution, sa fonction technique, ses fondements, ses intervenants et la nature de son organisation.

Cependant, si le secteur de l'assurance est globalement solide, il est cependant confronté à des défis importants qui contribuent depuis quelques années à une montée en puissance de la fonction contrôle de gestion.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Introduction

Les changements du monde économique et particulièrement l'environnement d'assurance suite à la libéralisation économique, l'innovation accrue des nouveaux produits d'assurance ainsi que les crises financières qui en résultent, ont favorisé un climat de concurrence acharnée qui a rétréci les marges d'assurance.

En vue de faire face à ces nouvelles conditions, les compagnies d'assurances ont eu besoin d'une fonction qui permet d'assurer la maîtrise de la gestion. D'où l'apparition de la fonction contrôle de gestion comme une discipline permettant de, prévoir les mutations de l'environnement, planifier les actions à mener et assurer leur coordination avec les objectifs globaux tout en suivant les réalisations de l'organisation afin d'assurer le pilotage de sa performance et de sa pérennité.

Le contrôle de gestion, en tant que fonction support, se doit de satisfaire ses utilisateurs. Il doit apporter une réelle assistance aux compagnies d'assurance. Pour ce faire, les informations et analyses fournies par les contrôleurs de gestion doivent sans conteste être appropriées à l'environnement et aux besoins des décideurs.

L'objet de ce chapitre est de présenter le contrôle de gestion et le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance (notions sur le contrôle de gestion et le pilotage de la performance, le contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance, le contrôle de gestion et le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance).

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

1. Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance

Le système de contrôle de gestion constituerait la clé de voûte du pilotage de la performance de l'organisation au travers d'activités et d'outils spécifiques favorisant la mise en œuvre de la stratégie au niveau opérationnel. Le pilotage de la performance par le système de contrôle de gestion repose sur une dimension managériale intimement liée à une dimension instrumentale, autrement dit à la bonne association d'un management adapté aussi bien au contexte et à la stratégie de l'organisation qu'au(x) dispositif(s) déployé(s) à cette fin. A ce titre, cette section aborde les notions générales sur le contrôle de gestion et le pilotage de la performance.

1.1. La notion du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une activité des plus méconnues dans une entreprise moderne, alors qu'il en constitue une des pièces maîtresses. Les entreprises qui l'ont compris en ont fait un levier important du management, l'érigeant en conseiller direct de la direction. Le service est alors rattaché au top management.

1.1.1. Définitions du contrôle de gestion

Robert N. R.N ANTHONY et J. DEARDENP ont défini le contrôle de gestion comme étant: « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »¹

Par ailleurs, de nombreuses définitions du contrôle de gestion ont été données par les experts dans ce domaine dont chacune développe un aspect spécifique de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources « moyens » assignées aux différentes divisions d'une organisation, l'activité du contrôle est actuellement envisagée comme une mission essentielle d'appui au pilotage de la performance. Nous pouvons retenir cette autre définition : « le contrôle de gestion est une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise, expression qui restitue toute sa richesse au terme contrôle et indique clairement la nature de l'objectif visé »²

Aujourd'hui, le contrôle de gestion n'est plus seulement considéré comme un ensemble de techniques pour mesurer, comparer des activités, mais comme un outil de pilotage permanent de variables de toutes natures.³

1.1.2. Les conditions et principes de contrôle de gestion

¹ BOISSELIER Patrick, « Contrôle de gestion : cours et applications », Vuibert, Paris, 1999, p 8.

² GIRAUD Françoise, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène et SAULPIC Olivier, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino Editeur, 2^{ème} édition, France, 2005, p 21.

³ ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, DCG 11 contrôle de gestion - manuel et applications, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2010, P 406.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

A l'analyse, les méthodes et les finalités du contrôle de gestion ont nécessairement évolué avec l'évolution des méthodes de production. Il en est ainsi :

- De la robotisation ou de la mécanisation de certaines tâches dans l'entreprise ;
- De l'externalisation de certaines tâches autrefois effectuées en interne dans l'entreprise;
- De la diversification des produits et du raccourcissement de leur durée de vie ;
- De la part croissante des frais fixes dans le coût de production de l'entreprise;
- De l'importance croissante des charges nécessaires à l'entreprise, mais qui ne sont pas immédiatement rentables. Il s'agit notamment des frais liés à la recherche et au développement de l'entreprise, aux divers études et programmes futurs, à la prospection (action de recenser une clientèle potentielle ou effective dans le but d'effectuer ou d'augmenter des ventes), au marketing (évaluation des besoins et des intentions du consommateur pour élaborer des stratégies commerciales conséquentes) et aux investissements informatiques et immobiliers.

Les méthodes du contrôle de gestion ont dû aussi s'adapter aux particularités des entreprises de services. Mais elles ont aussi gagné en efficacité et en rapidité grâce à l'essor des équipements informatiques. A ce sujet, l'informatisation, entendue comme introduction des techniques scientifiques de traitement de l'information dans plusieurs domaines d'activités de l'entreprise a participé à améliorer le contrôle de gestion des entreprises.

Dans tous les cas, le contrôle de gestion d'une entreprise implique trois actions essentielles à savoir : prévoir, mesurer, agir.

Prévoir, c'est imaginer à l'avance et fixer des objectifs réalistes de l'activité visée, puis déterminer des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Mesurer, c'est prendre connaissance par le calcul, le dénombrement ou l'observation des résultats obtenus et valider l'atteinte des objectifs. Ceci permet d'identifier les dérives éventuelles ou potentielles.

Agir, c'est se doter des moyens pour atteindre les objectifs fixés, entreprendre des actions appropriées qui peuvent être initiales ou correctives suivant le cas.

1.2. Notion de la performance

1.2.1. Définition de la performance

Plusieurs définitions de la performance sont retenues dans le langage courant tels le succès ou l'exploit. Cependant, dans le jargon des sciences de gestion aucune définition générique n'est identifiée. Comme le signale Lebas¹, il n'y a pas de définition exhaustive et universelle de la performance. Néanmoins, la notion de la performance en termes de gestion peut être définie comme la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Par cette définition, nous mettons en exergue deux caractéristiques de la performance « d'une part, la performance est un critère multidimensionnel à l'image des buts organisationnels. D'autre part, la performance est subjective car elle consiste à quantifier et comparer le résultat,

¹ LEBAS Michel, « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, n°269, juillet-août, 1995, p.66-71.

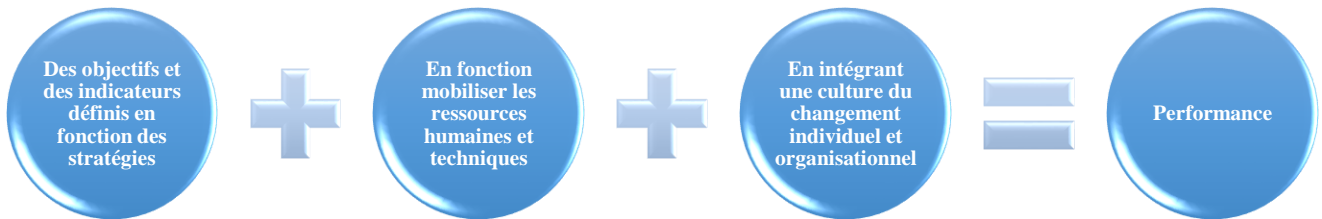
Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

en l'occurrence la réalité, par rapport à un souhait »¹. Selon G.Lécrivain², la performance peut être déterminée de deux manières : la performance en équation et la performance en schéma.

1.2.2. La performance en équation

La performance se présente comme suit :

Schéma 02 : La performance en équation

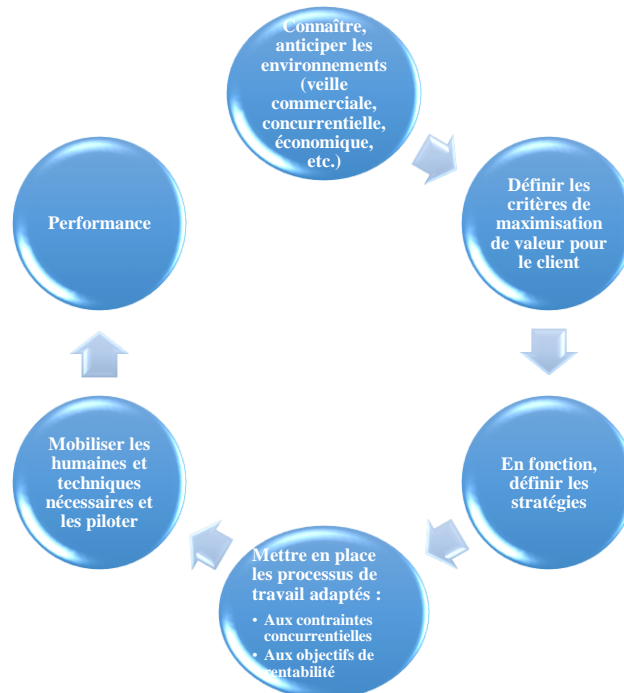


Source : élaboré par l'étudiant

Selon cette équation, la performance se situe dans le triptyque : objectifs, moyens ou ressources et résultats.

1.2.3. La performance en schéma

Schéma 03 : Le cheminement de l'obtention de la performance



Source : Idem.

Suivant le schéma, nous constatons que l'obtention de la performance passe en premier lieu, par la définition des stratégies en fonction des besoins des clients, pour ensuite, mobiliser

¹ FEISTHAMMEL Daniel et MASSOT Pierre, « Fondamentaux du pilotage de la performance », AFNOR, Paris, France, 2005, p 95.

² LECRIVAIN Gérard, « Management des organisations et stratégies », Université du Littoral, France, 2003, page 84.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

les ressources humaines et techniques afin de les mettre en œuvre, en tenant compte de la concurrence du marché.

1.2.3. La typologie de la performance

En particulier, deux types de mesures de la performance de l'entreprise peuvent être distingués dans la littérature : d'une part, les mesures financières ou encore objectives, d'autre part des mesures non-financières ou encore subjectives. Pour un bon pilotage de sa performance globale, l'entreprise doit procéder à sa classification en :

a) Performance économique et financière : Elle concerne les résultats exprimés par la comptabilité et traités par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et des ratios qui en découlent. Il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

b) Performance commerciale : La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

c) Performance managériale : La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Être un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

d) Performance organisationnelle : Cette dimension rend compte de l'impact que produit l'organigramme d'une organisation sur sa propre performance. Cette performance reste conditionnée par quatre points essentiels :

- Le respect de l'organigramme officiel : pour ne pas provoquer des dérives et des conflits internes ;
- Les relations entre les services : créer un climat d'harmonie et de coopération ;
- Le transfert de l'information : doit traduire la bonne entente entre les différents services ;
- La flexibilité structurelle : elle signifie que l'organigramme doit être adaptable aux changements de l'environnement.

1.3. Le pilotage de la performance dans l'entreprise

1.3.1. Définition¹

Piloter la performance c'est l'ensemble des actions exercées afin d'obtenir les objectifs désirés. Pour P. LORINO, le pilotage de la performance doit s'opérer selon deux axes différents : Le pilotage du couple valeur-coût et le pilotage des ressources humaines de l'entreprise.

a) Le pilotage du couple valeur-coût : La viabilité de l'entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de la valeur pour l'entreprise grâce à l'utilisation de ses ressources. Le pilotage du couple valeur-coût se justifie par le déploiement de la stratégie dans l'entreprise, cette dernière peut être déclinée selon un certain nombre de facteurs clés de

¹ LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences », Troisième édition, Éditions d'Organisation, 2003, p 4.

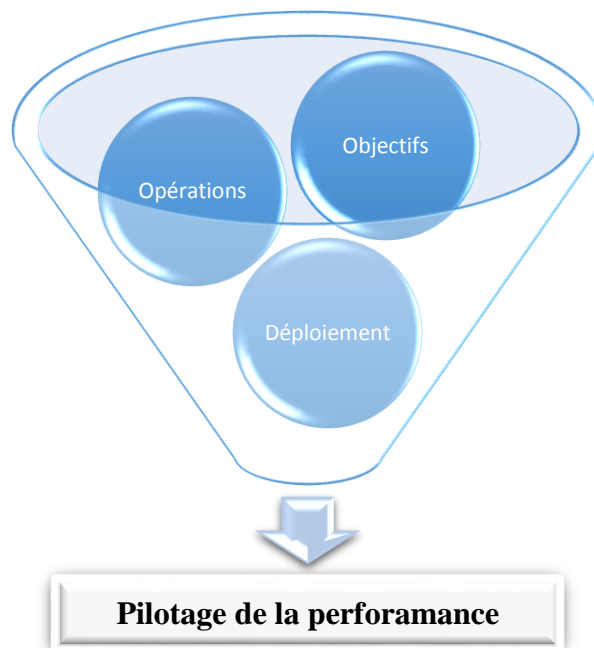
Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

succès sous la forme d'objectifs de performance qualifiants un output de l'entreprise. Par exemple : les délais de livraisons d'un produit, la qualité, la satisfaction du client...etc. La notion de valeur est une composante du pilotage de la performance. La valeur est matérialisée par un ensemble de compétences (savoir-faire, savoir acheter, savoir vendre...etc.) et mobilise toutes les ressources matérielles de l'entreprise, elle doit englober les ressources humaines.

b) Le pilotage des ressources humaines de l'entreprise : Le pilotage de la performance concerne des acteurs multiples engagés simultanément dans une action collective. Ces acteurs acquièrent et font évoluer leur compétence de manière à améliorer les performances du système dans lequel ils sont insérés. Une telle dynamique met généralement en jeu, non seulement les apprentissages individuels juxtaposés mais aussi des modalités de coopération, de coordination et d'échange d'informations pour conduire vers un apprentissage collectif.

Les actions exécutées pour obtenir des performances apportent des résultats de manière à enrichir la connaissance des acteurs et à infléchir voire parfois à modifier les stratégies initiales, cela nécessite de capitaliser l'expérience dans l'action et conduit à tenir compte de la notion de retour d'expérience, concept mis en évidence par la boucle de rétroaction dans le processus d'obtention des performances.

Schéma 04 : Pilotage des performances



Source: LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences ». op.cit. P 63.

1.3.2. Objectif du pilotage de la performance

Un dispositif de pilotage pertinent doit contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise et en assurer le contrôle. Le système de pilotage de la performance doit donner de la visibilité sur les objectifs stratégiques et opérationnels et sur leur niveau d'atteinte au fil du temps pour :

- Eclairer et faciliter la prise de décision ;

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

- Rétablir le lien entre le terrain et la vision à long terme ;
- Rendre lisible le plan de mobilisation des ressources ;
- Disposer d'un dispositif de mesure de la performance ;
- Savoir exploiter le « capital information » de l'entreprise ;
- Favoriser la progression du management.

1.3.3. Evolution du contrôle de gestion vers le pilotage de la performance

Initialement, la performance était contrôlée. Les outils nécessaires étaient alors des outils de mesure, permettant de vérifier la conformité de la production par rapport à la norme établie.

Dans ce sens le modèle de contrôle est un modèle de vérification a posteriori fondé sur l'allocation des ressources. Le contrôle de la performance a par la suite évolué vers un modèle d'anticipation des dysfonctionnements, le schéma 05 met en exergue cette évolution.

Nous passons à une préoccupation élargie non seulement à l'analyse des activités de production, mais aussi de celles hors production, au vu non seulement des coûts mais aussi de l'ensemble des critères liés à la valeur du produit. Désormais, la performance doit être pilotée.

Ce pilotage multicritère englobe le contrôle et nécessite un certain nombre de points tels que :

- La fixation des objectifs ainsi que la déclinaison en sous-objectifs ;
- La détermination des variables qui permettent d'agir sur les systèmes ;
- La mesure des écarts puis leur appréciation, en vue de réagir en fonction des tendances d'évolution des objectifs, du contexte ainsi que des actions en cours.

1.4. Missions actuelles du contrôle de gestion

Actuellement, le contrôle de gestion étant mis en place pour répondre à deux dimensions de pilotages, essentielles, pour les entreprises aujourd'hui, à savoir : le pilotage du changement et le pilotage de la performance¹.

1.4.1. Le pilotage du changement²

Philippe LORINO définit le contrôle de gestion comme étant « la gestion collective d'un système de représentation qui favorise une dynamique d'apprentissage organisationnel », de manière corrélée, le contrôle de gestion peut être compris comme un collaborateur de l'apprentissage organisationnel, voire du pilotage du changement du moment qu'il constitue une aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût, et à l'amélioration opérationnelle avec, notamment, la régulation des comportements.

1.4.2. Le pilotage de la performance

Habituellement et dans le cadre du pilotage de la performance, le contrôle de gestion au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles, il s'agit du pilotage de l'efficacité et l'efficience.

¹ ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, op.cit., P 27

² LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences ». op.cit. P 89.

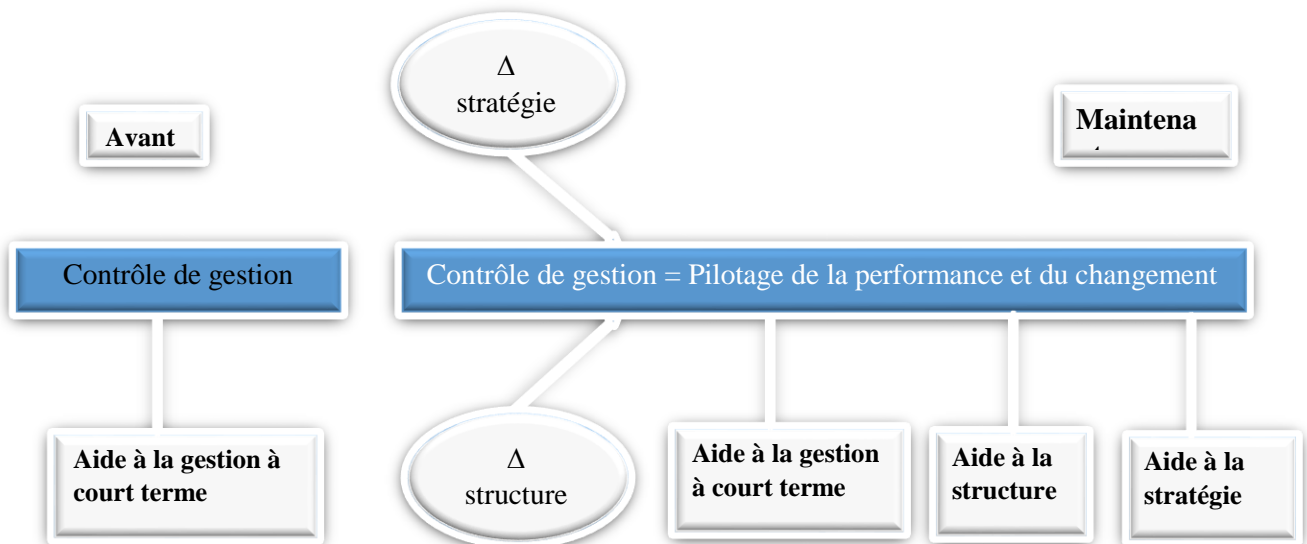
Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

A travers ces deux dimensions, le contrôle de gestion doit aider à piloter la performance comme suit :

- Aider à piloter l'efficacité : c'est à dire à gérer les facteurs clés de compétitivité pour un ensemble de décisions et actions stratégiques. (Exemple : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des concurrents).
- Aider à piloter l'efficience : c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi, maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier.

Un autre point de vue revient à H. Bouquin qui précise que les fonctions du contrôle de gestion en tant que pilotage de la performance consistent à modéliser la complexité, organiser la division du travail du management et à réguler les comportements.

Schéma 05: L'évolution du champ d'action du contrôle de gestion



Source : LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences », op.cit. p 333.

A travers le schéma 06, le contrôle de gestion apparaît comme un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. Ainsi, il apparaît deux fonctions essentielles synthétiques et complémentaires du contrôle de gestion :

- Informer les décideurs des coûts, des indicateurs, des tableaux de bord, pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles. Donc, mettre en relation les objectifs et les ressources, autrement dit, gérer la performance par le couple valeur/coût ;
- Aider à réguler les comportements des acteurs, à gérer le changement organisationnel, à améliorer les processus de fonctionnement de la structure.

2. le contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance

Les compagnies d'assurance évoluent dans un monde ouvert, incertain et en perpétuel changement. Ainsi, toute compagnie devrait être soucieuse de son évolution en interne et de l'évolution de son environnement externe pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue. Ainsi, le contrôle de gestion est né pour répondre à ce besoin.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

2.1. Historique de contrôle de gestion dans les entreprises d'assurance

Le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance trouve ses origines dans le contrôle de gestion industriel. Mais il n'est intervenu dans le monde assurantiel qu'à la fin des années 70. Il était courant d'entendre dire que les banquiers et les assureurs connaissent mal leurs coûts et ne s'en souciaient point, cela étant dû au fait qu'ils gagnaient aisément leur vie. Ce retard s'explique d'une part, par la limitation de la concurrence, due à l'encadrement réglementaire qui a longtemps marqué le secteur des assurances et, d'autre part, par la difficulté de mettre en place une comptabilité de gestion des activités assuranciennes. Ces dernières, étant multiples et complexes, rendent délicates la fixation des objectifs et la mesure de performance. Néanmoins, ce retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbé peu à peu grâce aux différentes mutations et évolutions qu'a connues le secteur des assurances.

En effet, depuis les années 80, le secteur financier a connu une mutation très rapide des conditions économiques et ce par sa déréglementation¹ qui a consisté en l'instauration de nouvelles lois engendrant une véritable concurrence. Parallèlement à cette dérégulation, il y a lieu de citer l'explosion de la consommation des services, l'innovation financière et la production en masse des contrats d'assurance². Historiquement, le Contrôle de Gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles en réponse à une double exigence³ :

- Maintenir et développer les préoccupations d'efficacité au plus près des opérations, c'est-à-dire auprès des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique ;
- Assurer la cohérence et la coordination de structure devenant de plus en plus complexes à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui s'est opéré dans les grandes entreprises.

Le rôle du contrôle de gestion consiste donc à fournir aux responsables concernés les moyens de piloter, de prendre leurs décisions et d'assurer le devenir de l'organisation, en disposant de la connaissance la plus rapide et la plus fidèle de la situation de l'entreprise.

Dans notre univers d'incertitude, complexifié par l'émergence de nouvelles normes (IFRS, solvency 2⁴), la nécessité d'un contrôle de gestion performant apparaît sous un jour nouveau.

Plus que jamais un contrôle de gestion efficace est celui qui permet de comprendre et mesurer tous les impacts de la stratégie de l'entreprise d'assurance en matière de résultat, de solvabilité et de création de valeur.

2.2. Particularités du contrôle de gestion des compagnies d'assurance⁵

¹ NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel, « le contrôle de gestion bancaire et financier », 3ème édition, banque édition, 1998, p1.

² BERNARD DE GRUYSE, Monde changeant des assurances, Editions Larcier, Bruxelles 2007, p 20.

³ NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel. « Contrôle de gestion bancaire & direction financière ». 5ème édition. Paris : REVUE BANQUE édition, 2009. P 44

⁴ Solvabilité II, est une réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance. Son objectif est de mieux adapter les fonds propres exigés des compagnies d'assurances et de réassurance avec les risques que celles-ci encourent dans leur activité.

⁵ FOSTO Jean Marie, « le contrôle de gestion des sociétés d'assurance », édition l'Harmattan, Paris, 2014, P 21-28.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Au niveau des sociétés d'assurance, le contrôle de gestion se caractérise par quatre aspects principaux.

2.2.1. Le contexte professionnel

L'activité d'assurance s'exerce dans un cadre réglementaire exigeant qui prévoit des organes spécifiques de contrôle de gestion.

a) Exigence réglementaire : Pour les sociétés d'assurance, les exigences du contrôle de gestion vont au-delà de celles imposées aux autres entreprises. Ici en effet, il existe un plan comptable spécifique légalement obligatoire et des états statistiques précis que doivent être régulièrement transmis aux autorités de tutelle des assurances à la fin de chaque exercice budgétaire et ce dès l'agrément de ces entreprises.

2.2.2. L'impact de l'inversion du cycle de production sur la gestion de la compagnie

En matière d'assurance, la compagnie visée perçoit d'avance un prix (prime ou cotisation) pour une éventuelle prestation future liée au sinistre. Contrairement à ce qui se passe dans les autres secteurs d'activités, les engagements des parties au contrat d'assurance sont en décalage dans le temps. Autrement dit, l'encaissement des primes ou cotisations par les compagnies d'assurance précède toujours la survenance des sinistres et donc leur règlement.

Souvent, ce règlement peut attendre plusieurs mois ou années avant de devenir exigible pour des raisons diverses :

- La déclaration tardive ou peu claire du sinistre de la part de l'assuré ou du bénéficiaire du contrat d'assurance visé ;
- La transmission tardive à l'assureur du procès-verbal de constat d'accident parfois contestable ; procès-verbal de constat délivré par l'autorité compétente qui peut être la police, la gendarmerie ou l'huissier de justice suivant le cas ;
- Le rapport d'expertise contestable des dommages matériels ou corporels subis par les victimes des sinistres ; rapport délivré par des experts techniques assermentés ;
- L'indisponibilité de la part du bénéficiaire du contrat d'assurance des pièces justificatives des dépenses engagées ou de la perte des revenus dénouées de tout soupçon;
- La preuve contestable de légitimité du bénéficiaire de l'indemnité due en cas de sinistre;
- Le manque de professionnalisme de certains intervenants dans la chaîne du règlement des sinistres à savoir : les centres de soins médicaux et pharmaceutiques, les laboratoires d'analyse médicale, les garagistes, les magistrats, les avocats ;
- La cupidité de certains professionnels d'assurance (compagnies et intermédiaires d'assurance) dans le traitement des dossiers sinistres.

Dans ces conditions, les compagnies d'assurance ont très souvent une trésorerie abondante qui peut cacher une insolvabilité réelle. En fait, si les provisions techniques correspondant aux sinistres survenus mais non encore payés (SAP), aux risques en cours (REC) et aux autres provisions techniques ne sont pas correctement évaluées et représentées à l'actif

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

de l'entreprise d'assurance par des avoirs équivalents, celle-ci ne peut honorer ses engagements vis-à-vis des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance le moment venu.

Cette préoccupation devrait interpeller le contrôle de gestion des compagnies d'assurance, tout comme le décompte de la prime d'assurance.

2.2.3. L'importance des probabilités et le décompte de la prime d'assurance

En matière d'assurance, les tarifs (tableaux indiquant le prix, le montant des droits et taxes) des différents produits et services comportent toujours une marge d'incertitude.

En effet, ces tarifs sont basés sur des statistiques du passé et une estimation des modifications à venir. Or, l'avenir ne répète jamais exactement le passé. C'est pourquoi il faudrait toujours suivre de près les résultats techniques de l'entreprise d'assurance pour adapter ses tarifs si nécessaires.

La prime nette est réservée à la gestion du risque visé. Elle relève du tarif de l'assureur dans la branche d'assurance concernée. Ce tarif est déterminé sur la base de la fréquence et du coût moyen des dommages par rapport à un risque déterminé.

Il est entendu qu'en matière d'assurance, la fréquence est la répétition des événements dommageables précis à intervalles plus ou moins réguliers.

Le coût moyen est le niveau approximatif des dépenses engagées par l'ensemble d'un public cible pour faire face à des événements précis à intervalles plus ou moins réguliers.

Dès lors, le non-respect de ces principes traduit une mauvaise gestion qui devrait attirer l'attention du contrôle de gestion de l'entreprise d'assurance visée, tout comme les possibilités de fraude.

2.2.3. Les possibilités de fraude

En général, la fraude se définit comme un acte commis de mauvaise foi par une personne, dans l'intention de tromper une autre.

Sur le plan du droit, la fraude se traduit par le détournement des biens d'autrui par des moyens illicites, ou la falsification des documents authentiques en vue d'en tirer un avantage quelconque.

Dans ces conditions, les possibilités de fraude sont nombreuses en matière d'assurance. Elles peuvent relever soit des employés et partenaires des compagnies d'assurance qui gèrent au quotidien les polices soit des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance qui sont en relation avec les compagnies d'assurance, notamment lors de la souscription ou de la modification des polices, mais aussi en cas de sinistres.

Ces possibilités de fraude touchent la déclaration des risques, les normes de souscription des contrats d'assurance, l'établissement et le suivi des polices et avenants, le décompte et l'encaissement des primes ou fractions de primes, la déclaration, l'instruction et le règlement des sinistres, la gestion des fonds et la tenue des pièces comptables, le règlement ou le paiement des diverses charges de fonctionnement de l'entreprise d'assurance.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

La fraude en assurance peut être le fait individuel d'une personne mal intentionnée ou le fait de plusieurs personnes en coaction.

Au regard de ce qui précède, les tableaux de bord occupent une place prépondérante dans l'activité d'assurance.

2.2.3. Les tableaux de bord

Les sociétés d'assurance bien organisées vont au-delà des exigences légales ou réglementaires mentionnées plus haut en ce qui concerne les états comptables et statistiques. C'est pourquoi elles s'organisent pour produire des tableaux de bord.

Par tableaux de bord, on entend un ensemble de dispositifs d'informations qui permettent de contrôler la bonne marche de l'entreprise. Ils se présentent sous la forme des documents de contrôle mis en place pour suivre la situation et l'évolution de l'entreprise à tout moment de son existence, par comparaison avec les prévisions budgétaires. Ils permettent aux dirigeants de l'entreprise d'assurance visée d'en suivre l'évolution ; ce qui impulse des actions précises.

Ainsi par exemple, là où la législation exige la production d'un bilan et d'un compte résultats techniques et résultat global une fois par an (le plus souvent au 31 décembre de chaque année calendaire), les conseils d'administration de la plupart des entreprises d'assurance exigent de leurs services, la fourniture de bilans trimestriels, voire mensuels, ainsi que des états partiels hebdomadaires ou quotidiens visant les chiffres des émissions, encaissements, sinistres déclarés ou réglés, dépenses de fonctionnement effectuées, trésorerie disponible, etc.

Dans tous les cas, l'élaboration des outils d'analyse du contrôle de gestion ou tableaux de bord dans une entreprise d'assurance doit toujours tenir compte des caractéristiques de ce secteur d'activité, ainsi que du niveau d'évolution de ladite entreprise.

Ces tableaux de bord sont préparés par les services du contrôle de gestion, mais doivent être remplis et commentés par les responsables opérationnels. Ce sont ces derniers qui doivent en premier lieu percevoir les écarts par rapport aux objectifs fixés, les expliquer et suggérer des mesures correctives éventuellement nécessaires. C'est alors qu'interviendrait le contrôle de gestion pour mieux analyser les tendances observées.

2.3. Place et organisation interne du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance

Le contrôle de gestion, à un champ d'application qui englobe¹:

- Le niveau hiérarchique supérieur (Direction Générale) ;
- Le niveau hiérarchique inférieur (centre d'exécution).

Par conséquent, le contrôleur de gestion agit à tous les niveaux. Logiquement, donc, la place du contrôleur de gestion est auprès de la Direction Générale. Ceci est pour l'assister, la conseiller et l'avertir en cas de besoin (hypothèses retenues inexactes, écarts trop importants...). Un exemple de l'organigramme de cette structure se présente ainsi :

¹ DONAT Nobilé, « le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance et de réassurance », Editions Securitas, 1976, P 134

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Schéma 06 : Un exemple d'organigramme de l'entité Contrôle de Gestion



Source : Cours IFID 2018, « contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance, Mounir GRADJA, p 3.

L'efficacité du contrôle de gestion, dans toute entreprise, repose essentiellement sur trois éléments :

- L'état d'esprits qui anime la mise en place et le fonctionnement quotidien du système ;
- La valeur des hommes qui composent l'entreprise ;
- La qualité des outils dont disposent les gestionnaires.

La démarche qui doit présider la mise en place d'un système de contrôle de gestion doit prendre en compte donc chacun de ces trois éléments. Il faudra répondre à ces trois questions¹:

- Quel type de contrôle de gestion veut-on mettre en place à court, à moyen et à long terme ?
- De quels types d'hommes a-t-on besoin pour faire fonctionner le système efficacement et le faire évoluer progressivement ?
- De quels outils a-t-on besoin pour répondre aux demandes des gestionnaires qui vont utiliser le système ?

L'organisation interne de la fonction du contrôle de gestion impose aussi des conditions, nous citons²:

a) Des mécanismes formalisés par des procédures : le rôle des procédures est de faciliter la traduction des idées. La formulation des procédures commence par une réflexion sur les méthodes de choix des objectifs, sur la méthode d'élaboration des plans d'action et des programmes, sur les méthodes de mesure des performances et de prise de décisions.

Pour remplir cette condition, il est nécessaire : d'une part de se pencher longuement sur le choix des méthodes, des procédures et les outils. Et d'autre part, de se pencher sur la participation des responsables intéressés.

Cela pour deux raisons : En premier lieu, pour que le système proposé soit perçu comme une innovation à laquelle ils ont contribué et non comme une contrainte à subir. En second lieu, afin qu'ils trouvent lors de la mise en place du système, les idées qui ont déterminés ce choix.

¹ DONAT Nobilé, « le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance et de réassurance », op.cit., P 109.

² Idem.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

b) L'utilisation du système par le gestionnaire : cette condition ne sera réalisée que si chacun a la certitude que le jugement de son supérieur hiérarchique sur lui-même, et pour une large part, influencé par le niveau des objectifs qu'il s'est fixé et par la manière dont il les a atteints. Cette condition implique d'une part que le système soit pleinement accepté par les niveaux hiérarchiques les plus élevés et que ceux-ci répercutent aux niveaux hiérarchiques les mécanismes nécessaires au bon fonctionnement du système, et d'autre part, un bon circuit d'information à tous les niveaux.

c) Profil du contrôleur de gestion : Pour mener à bien sa mission le contrôleur de gestion dans une compagnie d'assurance doit :

- Avoir une connaissance des mécanismes micro-économiques approfondie de l'entreprise d'assurance, pour qu'il ait une compréhension des points clés du bon fonctionnement et de la rentabilité de ses activités et de ses produits ;
- Avoir une connaissance des techniques propres du contrôle de gestion : construction de programmes, élaboration des budgets, comptabilité analytique, tableau de bord... ;
- Savoir animer un groupe de travail pour analyser des résultats et prendre des décisions afin d'aider le gestionnaire à établir les objectifs d'après des hypothèses justifiées.

2.4. Le processus et les missions du contrôle de gestion au niveau des compagnies d'assurance

2.4.1. Les processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être défini comme : « le processus d'aide à la prise de décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action »¹. Ainsi, ce processus s'articule autour de quatre (04) étapes², à savoir :

a) La définition d'un référentiel : la première étape du processus consiste à la définition d'un référentiel qui constitue un repère par rapport auquel les résultats seront analysés et comparés. Ce référentiel doit être inspiré des objectifs stratégiques, enrichis par l'historique des résultats obtenus par l'organisation ou encore par des entités comparables.

b) La mesure et l'évaluation des résultats : cette deuxième étape valorise d'une part, la consommation de ressources et d'autre part, l'atteinte de résultats tout en mesurant les marges dans un but de responsabilisation. Elle s'avère fondamentale car elle conditionne la pertinence des analyses et le bien fondé des décisions palliatives.

c) L'analyse des écarts et le retour de l'information (feedback) : en effet, il ne suffit pas de mesurer les « gaps » mais plutôt de les analyser et expliquer leurs causes et origines. Cette étape se caractérise par un feedback qui favorise la réactivité de l'organisation aux évolutions de l'environnement.

d) La prise des décisions palliatives : ces décisions interviennent en cas de non correspondance entre le référentiel et les résultats obtenus dans le but de ramener les différentes

¹ KERVILER Isabelle et KERVILER Loïc, « Contrôle de gestion à la portée de tous », Paris, 4ème Edition, Economica, 2006, p 10.

² NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel, « Contrôle de gestion bancaire & direction financière », op.cit., p 48

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

entités sur les objectifs originaux. Les actions correctives peuvent être d'ordre opérationnel, d'ordre stratégique ou à un niveau intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel.

Avec la même démarche, la conception d'un système de contrôle de gestion peut se baser sur quelques principes qu'il faut essayer d'observer au mieux. Ainsi, le processus du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance se présenterait comme suit¹:

- Définition de la stratégie de l'entreprise ;
- Fixation et quantification des objectifs à atteindre à court, moyen et long terme ;
- Etablissement des programmes d'action, évaluation des moyens à mettre en œuvre ;
- Elaboration des budgets dans le cadre de la gestion budgétaire. Transposition de programmes d'action en termes de recettes et de dépenses ;
- Confrontation des réalisations aux prévisions périodiquement et la détermination des écarts;
- Analyse des écarts pour en rechercher les causes ;
- Mise en œuvre des actions correctives pour atténuer les écarts ;
- Contrôle de la bonne exécution des actions correctives mises en œuvre.

2.4.2. Les principales missions du contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance²

Les principales fonctions de la direction contrôlent de gestion dans une compagnie d'assurance, se résument comme suit :

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

3. Techniques de contrôle de gestion appliquées au pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Dans cette section, nous tenterons de présenter les principaux outils qui contribuent au processus du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance. Ces outils sont, bien évidemment, reliés et articulés de façon appropriée dans le processus du contrôle de gestion. Il s'agit des dispositifs de recueil, de traitement, d'analyse et de diffusion de l'information de gestion ainsi que les instruments de pilotage de la performance et de suivi.

3.1. Dynamique du pilotage de la performance des compagnies d'assurance

¹ DONAT Nobilé, « le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance et de réassurance », op.cit., p 111.

² Cours IFID, « contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance », op.cit., p 3.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

3.1.1. La création de valeur en assurance

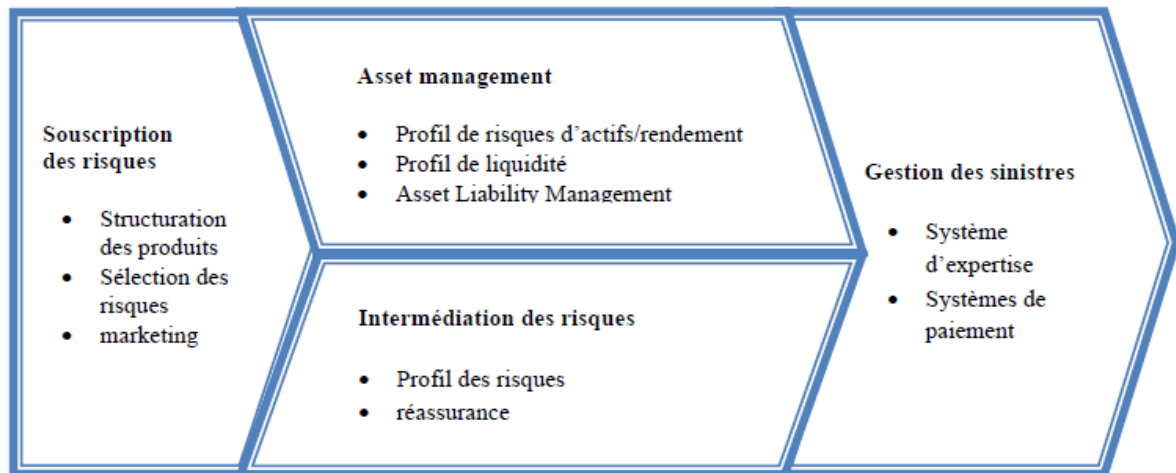
La création de valeur s'est imposée comme l'unité de mesure incontournable des performances des entreprises, de tous les secteurs. Elle désigne la richesse économique produite par l'entreprise à partir des capitaux investis. En assurance, cette création de valeur repose à la fois sur la maîtrise de plusieurs activités dont le contrôleur de gestion doit donner plus d'attention car la compréhension de la performance repose sur l'identification des causes qui indiquent comment on peut agir sur les paramètres déterminants des résultats futurs¹.

En effet, selon PORTER M., la chaîne de valeur sert à décomposer la firme en activités pertinentes au plan stratégique. Elle est utilisée dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation². Ci-dessous, est présentée la chaîne de valeur d'une compagnie d'assurance, adaptée par rapport à celle proposée par PORTER M. Elle met en évidence les occasions de création de valeur dans une compagnie d'assurance. Chaque activité crée de la valeur si :

- Elle est dotée en ressources nécessaires et est correctement organisée ;
- Il y a une coordination effective entre les différents maillons de la chaîne.

Les principes de mutualisation des risques et d'inversion du cycle de production, évoqués dans le premier chapitre, sont essentiels et expliquent la structuration de la chaîne de valeur d'une entreprise d'assurance autour de quatre fonctions décisives illustrées dans le schéma ci-après:

Schéma 07 : La chaîne de valeur d'une société d'assurance



Source : MORLAYE Frédéric, « Risk Management et Assurance », Edition ECONOMICA, 2006, paris, p 13.

a) La souscription des risques : La création des produits et la souscription est la première étape dans la chaîne, elle consiste à structurer des produits d'assurance qui seront destinés à être commercialisés. Elle est essentielle dans la mesure où elle doit permettre de définir, au préalable, l'équilibre économique de contrats dont la chaîne de coûts ne sera connue qu'une fois la commercialisation effectuée. Elle se doit donc de s'appuyer sur des analyses statistiques

¹ BUGHIN-MAINDIAUX Christiane et FINET Alain, « Les mesures non financières de la performance », Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1er trimestre, 1999, p 48.

² LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation », op.cit., p.97.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

et marketing très précises, afin d'anticiper le mieux possible les risques encourus et les sinistres susceptibles de se matérialiser, à la fois dans leur calendrier et dans leur ampleur.

b) La gestion d'actif et la gestion actif/passif : Etant donné que les primes sont versées avant la matérialisation aléatoire des sinistres, l'assureur est, en général, structurellement en trésorerie positive et il doit placer les fonds dont il dispose afin de bénéficier d'un rendement d'actif. L'assureur, de par son engagement d'indemniser les sinistres à des moments et pour des montants aléatoires, doit disposer d'une certaine liquidité de ses placements. A cet effet, la problématique de la gestion d'actif et de la gestion actif/passif se pose de façon très différente pour une assurance vie et pour une assurance non vie et doit être appréhendée de façon très variée¹.

c) La gestion des sinistres : La gestion des sinistres est un indicateur clé de performance d'une compagnie d'assurance. C'est la maîtrise de la gestion effective des aléas et des remboursements liés à l'activation des contrats d'assurances. Cette fonction recouvre naturellement une fonction de paiement et une fonction d'évaluation des dommages de recours juridiques éventuels contre des tiers et de suivi de la relation commerciale².

d) La gestion des risques et réassurance : C'est la dernière étape de la chaîne de valeur d'une société d'assurance. Les sociétés d'assurance, disposant d'une surface financière plus vaste que les assurés pris isolément, peuvent se permettre de couvrir des risques plus significatifs à un moindre coût apportant ainsi une valeur ajoutée à la société dans son ensemble. Cependant, les sociétés d'assurance s'engagent auprès de leurs clients mais ne couvrent pas la totalité des risques qu'ils souscrivent. De la même manière, les sociétés d'assurance ont recours à des contrats de réassurance en transférant les risques à des sociétés de réassurance.

3.1.2. Les enjeux des assureurs en matière de pilotage de leur performance

Le pilotage de la performance d'une entreprise d'assurance n'est pas qu'un sujet technique, il s'inscrit avant tout dans une dynamique d'entreprise matérialisée par un cycle d'amélioration continue et doit permettre de comprendre et d'appréhender les facteurs environnementaux à l'origine des cycles de l'assurance. En matière de pilotage de la performance, les assureurs sont confrontés à de nombreux enjeux relatifs à leur environnement et la nature de leur cycle d'activité.

a) Comprendre l'environnement du marché de l'assurance : Piloter la performance d'une entreprise d'assurance sans essayer de comprendre son microenvironnement et les facteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas prise n'aurait pas de sens. L'activité d'assurance s'exerce en effet avec des capacités contraintes, sur des marchés concurrentiels et réglementés, et dans un macro-environnement complexe. A cet effet, les compagnies d'assurance doivent maîtriser ces données afin de mettre en évidence les points forts et faibles de l'entreprise par rapport à ses concurrents et à ses marchés. Ainsi, de disposer d'outils et des compétences nécessaires pour s'assurer de la qualité de l'information tirée.

¹ Idem, p 15.

² Ibid.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

b) Evaluer correctement les risques : Les assureurs doivent évaluer correctement leurs risques pour souscrire des affaires rentables, diversifier ses risques dans son portefeuille et dans le temps.

c) Bien gérer les sinistres : La gestion des sinistres constitue un enjeu majeur pour les compagnies d'assurances, ne serait-ce qu'en termes financiers, puisqu'un montant important des cotisations y sont affectés, tous coûts confondus (dédommagement, honoraires d'expertise, frais de gestion). Elle est un pivot dans la mesure où, en plus d'un critère d'ordre financier, elle met en cause la dimension externe que représente la relation avec la clientèle. Les compagnies ont intérêt à y rechercher un ROI (return on investment¹) quantitatif et un ROI qualitatif, car l'un et l'autre se renforcent mutuellement. De plus, la gestion des sinistres constitue aussi bien un enjeu qualitatif, et cela par le jeu de la satisfaction de la clientèle, de renforcer la fidélisation et de faciliter la conquête d'autres souscripteurs.

3.2. Outils de contrôle de gestion utilisés dans les compagnies

Les compagnies d'assurance doivent adapter leur dispositif de pilotage de la performance aux différentes mutations. A cet effet, le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service de management de l'organisation. Ces outils utilisés pour mener à bien ses activités peuvent être présentés comme suit :

3.2.1. La comptabilité financière

La comptabilité est la première source d'information de chaque entreprise. La compréhension des règles comptables, spécifiques d'une entreprise d'assurance, est une condition nécessaire pour pouvoir analyser les performances financières de l'entreprise et comprendre les mécanismes propres à l'activité d'assurance. La réglementation économique et financière concernant les sociétés d'assurance revêt trois aspects fondamentaux :

- L'équilibre des opérations (couverture des engagements) ;
- La répartition des actifs (avoirs de nature différente) ;
- Le volume des capitaux propres (minimum de capitaux propres et marge de solvabilité).

La comptabilité des entreprises d'assurance est basée sur les mêmes grands principes que ceux étudiés en comptabilité générale. Cependant, compte tenu des spécificités de cette activité, il existe des comptes spécifiques qui leur sont propres.

En Algérie, les États Financiers (Bilan, Compte de Résultat, Tableau des Flux de Trésorier, Tableau de variations des Capitaux Propres, Annexe) sont établis et présentés conformément aux principes comptables généralement admis et en respect des textes et règlements en vigueur², ils se présentent ainsi :

a) Le bilan : En effet, les compagnies d'assurance ne vendent pas des biens mais fournissent des prestations. Ainsi, les comptes « achat de marchandises » et « ventes de marchandises » ne sont pas utilisés et ils sont remplacés par des engagements pris envers les assurés et bénéficiaires de contrats « provisions techniques ». Ces engagements qui constituent une dette

¹ Cet indicateur matérialise la rentabilité du portefeuille d'actifs de l'entreprise. Il prend en compte l'ensemble des revenus financiers issus des portefeuilles par nature investissement.

² Voir Annexe -01-

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

pour les assureurs envers les assurés doivent être représentés à tout moment par des actifs équivalents « placements ». Le compte client n'existe pas puisque la prime est payable d'avance. L'assureur dans ce cas n'a pas de créances envers ses assurés. Donc, les principaux comptes spécifiques du bilan d'une compagnie d'assurance sont à l'actif: les placements, et au passif : les provisions techniques. Sont également à mentionner : les postes de créances et dettes nées d'opérations d'assurance et de réassurance¹.

Tableau 03: La présentation générale d'un bilan d'une compagnie d'assurance

Actif	Passif
Placements	Capitaux propres
Part des réassureurs dans les provisions techniques	Provisions techniques
Créances sur opérations d'assurance et autres actifs	Dettes sur opérations d'assurance et Autres passifs

Source : Idem.

Ainsi, afin de défendre les intérêts des assurés contre le risque de solvabilité que les compagnies d'assurance courent en raison de leur cycle de production inversé, celles-ci sont tenues par la réglementation comptable de constituer au passif de leur bilan des provisions techniques suffisantes pour le règlement intégral de leur engagement vis-à-vis des assurés. Le calcul de ces provisions est basé sur des méthodes comptables et statistiques².

La qualité de l'évaluation de ses engagements repose sur l'exhaustivité du recensement des engagements futurs et sur la qualité de l'appréciation des paramètres clés : le nombre de sinistres attendus, leurs montants unitaires, la date de survenance³...

b) Le compte de résultat : Comme les compagnies d'assurances n'ont pas de comptes « achats de marchandises » et « ventes de marchandises », ceux-ci sont remplacés, respectivement, par les sinistres et frais payés, qui constituent l'essentiel des charges, ainsi que les primes qui représentent le chiffre d'affaires (l'essentiel des produits).

Tableau 04: La présentation générale du compte de résultat d'une compagnie d'assurance

Charges	Produits
Sinistres	Primes
Les frais d'exploitation	Produits des placements
Autres charges	Autres produits

Source : DONAT Nobilé, « le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance et de réassurance », op.cit., p 117

¹ EWALD François et LORENZI Jean-Hervé, « ENCYCLOPEDIE DE L'ASSURANCE », Ed. ECONOMICA, Paris, 1999, P376.

² MERCIER Antoine, MERLE Philippe, « Mémento Pratique Francis Lefebvre : Audit et Commissariat aux Comptes 2011-2012 », Ed. Francis Lefebvre, Paris, 2010, P 1250.

³ Antoine MERCIER, Philippe MERLE, op-cit, P 1251.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Aussi, la mise au point d'une comptabilité analytique¹ dans une compagnie d'assurance constitue un outil d'analyser a posteriori de la performance, ainsi chaque responsable suit ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaires, sa marge et sa rentabilité.

c) Le plan stratégique « Business plan » : Le business plan constitue l'outil de contrôle le plus orienté vers l'avenir, il sera ensuite décliné dans le plan opérationnel. Planifier est une démarche anticipatrice organisationnelle indissociable de l'idée de gestion. Il a pour objectif de définir à long terme de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis à vis des concurrents.

En effet, la réflexion stratégique va aboutir forcément à des choix pour l'entreprise. Ceux-ci doivent être énoncés clairement et communiqués à toutes les structures concernées par la mise en œuvre. De ce fait, Il faut formaliser l'ensemble dans un écrit. Ce travail se fait à l'aide du business plan (plan d'affaires)². Il est à la fois un outil de structuration et de présentation.

Dans ce cadre, une étude a été établie par Deloitte qui a pour objet : « pilotage de la performance dans l'assurance », cette étude se fonde sur l'analyse de 12 compagnies d'assurance, ayant un périmètre d'activité et un positionnement diversifiés, ce qui permet de disposer d'une base de comparaison significative. Celles-ci se répartissent en quatre grandes familles : 3 Société anonymes, 4 bancassureurs, 3 mutuelles et 2 groupes de protection sociale. Suivant les résultats, le pilotage de la performance devra s'articuler avec un business plan revu régulièrement à la lumière des événements endogènes et exogènes à l'entreprise³.

d) Budget : En matière de contrôle de gestion, prévoir c'est « se prononcer, à partir d'étude et d'analyse spécifique, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste⁴ ». Le budget est une procédure de prévision à l'horizon d'un an, reposant sur des discussions et des choix de plans d'actions prévisionnels, traduits notamment sous forme de projections financières⁵. Ainsi, le budget constitue la liste des objectifs de la compagnie, à court terme, retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements et de l'exploitation.

e) Le reporting : Le reporting est défini comme : « le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la Direction Générale »⁶. Nous distinguons deux types de reporting⁷ : le reporting comptable et le reporting de gestion.

Le reporting comptable : Il a pour rôle d'organiser la remontée de l'information comptable du bas vers le haut de la hiérarchie, dans le but d'élaborer des comptes consolidés dans un groupe

¹ DONAT Nobilé, « le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance et de réassurance », op.cit., p 119

² CHANTEUX Anne et NIESSEN Wilfried, « Les tableaux de bord et BUSINESS PLAN », l'Edition Professionnelle, Belgique, 2005, p 27.

³ CHASSAIN Claude et BOENNEC Norbert, Etude « Pilotage de la performance dans l'assurance », panorama des pratiques de pilotage, Déloitte, mars 2015, p 2.

⁴ BOISSELIER Patrick, « Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF) », VUIBERT, Paris, 2005, p.25.

⁵ GIRAUD Françoise, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène et SAULPIC Olivier, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » op.cit., p 137.

⁶ Idem, p.86.

⁷ BOISSELIER Patrick, « Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF) », op.cit., P.70.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

constitué de plusieurs filiales. Ce type de reporting est généralement assuré par la fonction comptable.

Le reporting de gestion : Il a pour objectif de fournir à la Direction Générale ainsi qu'aux directions les informations de gestion nécessaires au pilotage des activités. Les informations contenues dans ce type de reporting ont pendant longtemps été de nature comptable et financière (reporting financier), mais l'évolution des besoins en matière d'information de gestion, prise de décision et besoins d'anticipation du futur, ont poussé ce reporting dans le sens de ce type d'informations : celles de gestion. Ce type de reporting est assuré par le contrôle de gestion.

En assurance, le reporting consiste au :

- Contrôle et revue des rapports périodiques d'activité et leur transfert à la Direction Générale;
- Assurer un Reporting sur les informations prévisionnelles établies et notamment les hypothèses ayant servies de base à leur élaboration;
- Revoir les statistiques périodiques portant sur l'activité de la société et les soumettre à la Direction Générale;
- Centraliser les statistiques et les informations externes concernant la conjoncture économique et financière, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, en l'occurrence de l'activité d'assurance;
- Réception, de la part du département comptabilité, de l'ensemble d'états réglementaire dont la compagnie se trouve dans l'obligation de communiquer aux instances réglementaires : Reporting des placements, Reporting des sinistres importants.

3.2.2. Les outils d'appui

Les outils d'appui du contrôle de gestion sont essentiellement le Benchmarking et la Réingénierie.

a) Le Benchmarking : Le Benchmarking est une technique de marketing, elle peut être défini comme : « le processus qui vise à identifier les meilleures pratiques développées dans d'autres organisations pour en tirer des enseignements. C'est un outil puissant au service d'une démarche d'amélioration continue¹. Ainsi, le Benchmarking est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleurs pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

b) La réingénierie des processus : Consiste à revoir les processus dans le but de les optimiser et de préserver la rentabilité à long terme. Aussi, la réingénierie consiste à repenser de manière fondamentale et reconcevoir de manière radicale les processus clés de l'entreprise afin d'obtenir des améliorations spectaculaires de performance².

¹ GAUTRON Jacques et JARDIN Alexandre, « Le guide du Benchmarking » ; Editions d'organisation, 2003, p 127.

² LONING Hélène & al., « le contrôle de gestion : Organisation, Outils et Pratiques, 3ème édition, Dunod, paris, P 304.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

c) **Tableaux de bord** : Le tableau de bord constitue un outil essentiel afin de maîtriser, au sens large, la gestion d'une entreprise. Cette maîtrise passe par la fixation d'objectifs précis et par la définition de plans d'actions adaptés à ces objectifs.

Tableau de bord de gestion : Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail¹.

Tableau de bord prospectif : D'essence largement comptable et tourné vers une mesure de la performance passée, le tableau de bord traditionnelle est rapidement apparu insuffisant pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, non seulement on lui reproche d'être trop financier mais les managers regrettent également qu'ils ne prennent pas en compte les multiples aspects de la performance.

Il s'agit de système d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance globale, notamment la performance financière s'appuyant sur le modèle de causalité existant entre les quatre axes: finance, clients, processus internes et apprentissage organisationnel².

En assurance, la performance d'une activité essentielle, à titre d'exemple « l'évaluation et le chiffrage du risque » ne peut pas être évaluée avant que des sinistres se produisent et soient réglés. Il peut s'écouler de deux à cinq ans entre la survenue d'un sinistre assuré et son règlement ; dans certains cas, le délai est de plusieurs décennies. Dans un tel contexte, une combinaison d'indicateurs avancés et a posteriori est indispensable pour mesurer et piloter la performance³.

A cet effet, le TBP apparait comme le principal instrument du redressement de la compagnie, et le meilleur moyen de communiquer sa stratégie au personnel et de disposer rapidement d'indication sur les effets du changement de cap.

La compagnie doit commencer par la définition des objectifs de sa stratégie, elle sélectionne ensuite des mesures de résultats pour piloter la mise en œuvre de chacun de ces objectifs, en posant une question : « Comment savoir si la compagnie a éteint cet objectif ? ». Des indicateurs a posteriori doivent être développés pour évaluer la performance visée par la direction sur chaque axe de la stratégie.

Tableau 05: Le TBP DE National Insurance⁴

Objectifs Stratégiques	Indicateurs Stratégiques	
	Indicateurs de résultat (a posteriori)	Déterminants de la performance (indicateurs avancés)

¹ VOYER Pierre, tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2ème édition, 2006, P 39.

² KAPLAN Robert et NORTON David, « le tableau de bord prospectif-Pilotage stratégique : les 4 axes du succès », Editions d'Organisation, 1998, P 20.

³ Idem, P 165.

⁴ Compagnie d'assurance dommage

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

<p style="text-align: center;">Axe « financier »</p> <p>F1- Répondre aux attentes des actionnaires</p> <p>F2- Améliorer la performance opérationnelle</p> <p>F3- Assurer une croissance rentable</p> <p>F4-Réduire le risque pour l'actionnaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retour sur investissement Ratio combiné • Mix d'activités pertes exceptionnelles 	
<p style="text-align: center;">Axe « client »</p> <p>C1- Améliorer la performance par agence</p> <p>C2- Satisfaire les titulaires de polices ciblés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition/conservation (par rapport au plan) • Acquisition/conservation (par segment) 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance par agence (par rapport au plan) • Satisfaction des titulaires de polices (enquête)
<p style="text-align: center;">Axe « processus internes »</p> <p>P1- Développer les marchés ciblés</p> <p>P2- Souscrire des polices rentables</p> <p>P3-Améliorer le ratio sinistres/primes</p> <p>P4- Améliorer la productivité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mix d'activité (par segment) • Ratio de perte • Fréquence des sinistres • Gravité des sinistres • Ratio charges/produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des activités (par rapport au plan) • Contrôle de conformité des polices • Audit qualité des sinistres • Evolution des budgets de dépenses
<p style="text-align: center;">Axe « apprentissage organisationnel »</p> <p>A1- Actualisation des compétences</p> <p>A2-Accès aux informations Stratégiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productivité du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du personnel (par rapport au plan) • Disponibilité des informations stratégiques (par rapport au plan)

Source : KAPLAN Robert et NORTON David, « le tableau de bord prospectif-Pilotage stratégique : les 4 axes du succès », op.cit., P 166.

Suivant le tableau 05, les mesures de résultats présentaient une image « équilibrée » de la stratégie, appuyée sur un ensemble d'indicateurs pour les axes « client » « processus internes » et « apprentissage organisationnel » en sus des indicateurs financiers classiques.

Il y a lieu de souligner que pour chaque indicateur stratégique, il est associé un déterminant de la performance qui le plus souvent, décrivait l'évolution d'un processus. Les indicateurs stratégiques du processus de souscription des polices, par exemple, sont¹:

- Le ratio de perte ;
- La fréquence des sinistres ;
- La gravité des sinistres.

En effet, l'amélioration de la performance mesurée par ces indicateurs passait obligatoirement par celle du processus. Les dirigeants ont défini les critères d'une « bonne » souscription, qui décrivaient la procédure à suivre pour vendre une nouvelle police. Les

¹ Idem, P 167.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

dirigeants ont introduit un nouveau processus : chaque vendeur contrôle périodiquement un échantillon des polices qu'il a établies afin de déterminer si elles sont conformes à ces critères. Cet audit produit une mesure de résultats indiquant le pourcentage de polices nouvellement souscrites conformes aux normes du nouveau processus, un chiffre qui constitue l'indicateur avancé de résultats - ratio de perte, fréquence et gravité des sinistres- qui apparaîtront beaucoup plus tard. En plus de cet audit, la direction a pris des initiatives similaires pour ses objectifs en matière de gestion des agences, de développement de nouvelles activités et de gestion des sinistres.

Principaux indicateurs propres à l'activité d'assurance : Mettre en place une telle dynamique de gestion du cycle de pilotage nécessite donc de se concentrer sur un nombre réduit d'indicateurs, en sélectionnant les plus pertinents et les plus fiables pour mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques.

- Indicateurs de revue d'activité : variation des primes, variation des provisions techniques nettes de réassurance, taux de rétention.
- Indicateurs de performance opérationnelle et de profitabilité : ces indicateurs permettent de mesurer l'atteinte des objectifs métiers et financiers de l'entreprise, à savoir : Ratio de sinistralité, Ratio de frais, Ratio combiné...
- Indicateurs de structure du capital : ils permettent d'apprécier la solidité financière de l'entreprise au regard des différents risques qu'elle encourt. Nous citerons : risque de tarification, ratio de solvabilité, ratio de rentabilité...
- Indicateurs du pilotage de la performance en assurance vie : nous constatons deux indicateurs principaux, à savoir : Résultat technique des portefeuilles Vie et L'Embedded Value ou Market.

3.3. Le système information et le contrôle de gestion

Dans leur ouvrage « Mesurer la performance d'un système d'information »¹, David Autissier et Valérie Delaye énoncent que : « Le système d'information est l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise. ».

Dans le secteur de l'assurance le système d'information peut être défini comme un ensemble de ressources (personnel, procédures, données, équipements matériels et logiciels, technologies) permettant la souscription (front office), la gestion des contrats et des sinistres (middle office), et la production des comptes techniques (back office). En effet, la donnée et sa gestion sont généralement considérées comme des enjeux stratégiques pour le secteur des assurances pour les raisons suivantes :

¹ KAPLAN Robert et NORTON David, « le tableau de bord prospectif-Pilotage stratégique : les 4 axes du succès », Op.cit., p 49.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

- Le principe du cycle de production inversé et la durée des engagements obligent l'industrie de l'assurance à conserver, structurer, traiter, partager et analyser ces nombreuses données sur des périodes relativement longues à l'effet de répondre aux exigences quantitatives et qualitatives de la réglementation;
- La disponibilité de données de qualité sur les clients aide à l'amélioration de la performance opérationnelle et du pilotage stratégique de l'entreprise en lui assurant un avantage concurrentiel inéluctable.

« L'objectif principal de cet outil est alors d'évaluer de façon continue et centralisée la performance et de repérer au plus tôt tout risque de dérapage au niveau opérationnel au travers d'indicateurs de synthèse¹ ».

Selon l'étude déjà citée de Deloitte, les systèmes d'information et les données sont au cœur des axes d'amélioration du pilotage de la performance des compagnies d'assurance. La moitié des entreprises rencontrées mentionne l'absence d'outil adapté comme difficulté majeure rencontrée et plus de 40% d'entre elles indiquent être pénalisées par la fiabilité limitée des données².

Les entreprises consultées considèrent que les données produites par le contrôle de gestion sont de bonne qualité. Les besoins d'évolution des systèmes d'information semblent être principalement dictés par la nécessité de produire ces données plus rapidement et de libérer ainsi du temps pour leur analyse³.

En Afrique, malgré les difficultés, l'hétérogénéité et l'étroitesse de son marché, l'assurance possède ainsi, de l'avis de plusieurs professionnels du secteur, de réelles opportunités de croissance. Cependant ce développement peut être ralenti par des lacunes au niveau des systèmes d'information. Un état des lieux indique en effet que les SI des compagnies d'assurances en Afrique sont généralement vétustes, peu évolutifs, et donc inadaptés pour la gestion des risques et des contrats d'assurance.

Monsieur Protais Ayangma, Président de la FANAF⁴, l'atteste d'ailleurs dans l'interview paru dans la revue Les Afriques⁵ « Obsolète. C'est un chantier sur lequel les compagnies doivent investir. Nous avons pris beaucoup de retard. Beaucoup de compagnies dans l'espace CIMA n'a pas un système d'information fiable. ».

« Pour rester dans la course à la compétitivité, les organisations doivent aligner leur système d'information, véritable colonne vertébrale de l'entreprise, à leurs objectifs business. » affirmait Guy Bullen dans la préface de l'ouvrage Mesurer la performance d'un système

¹ Françoise Giraud, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et Olivier SAULPIC, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », op.cit., P 229.

CHASSAIN Claude et BOENNEC Norbert, Etude « Pilotage de la performance dans l'assurance », op.cit., p 7.

³ Idem.

⁴ FANAF : La Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines. <http://www.fanaf.org/>. (Consulté le 15/04/2018)

⁵ Les Afriques, Journal en ligne n°178 du 10 au 16 novembre 2011, « Dans le monde entier, l'assurance se paie d'avance ». <http://www.lesafriques.com/dossier-special-assurance/dans-le-monde-entier-l-assurance-se-paie-dav-2.html?Itemid=308?articleid=30225> (consulté le 15/04/2018).

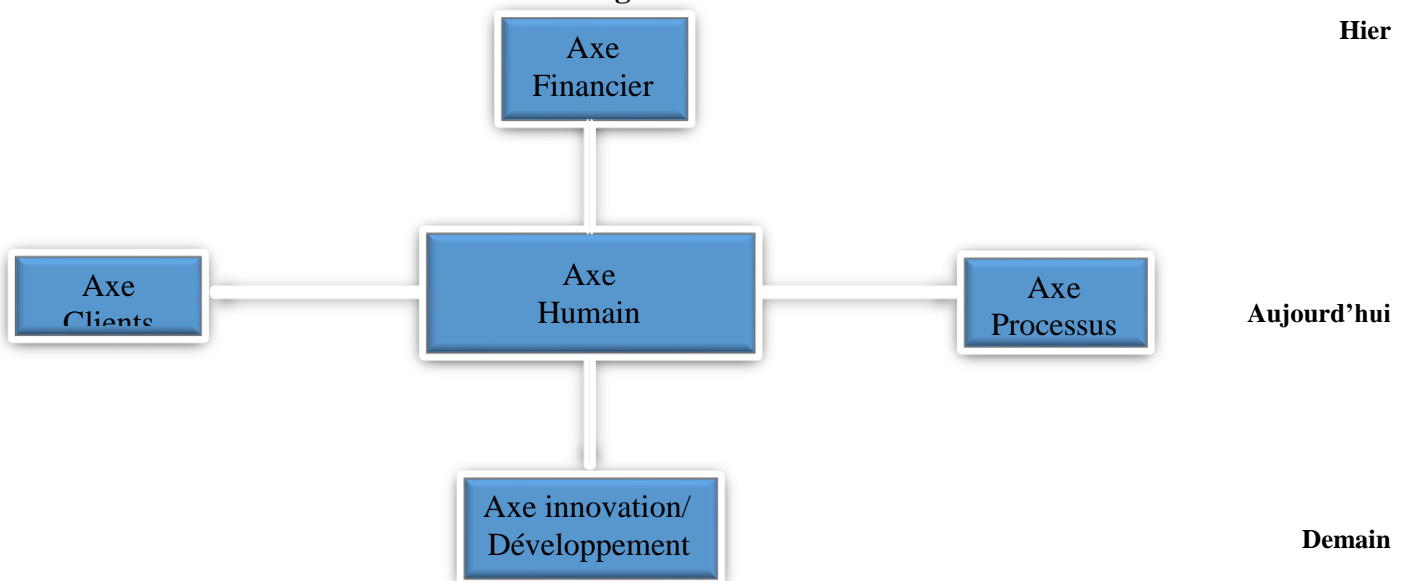
Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

d'information¹. Cette assertion confirme, si besoin en était, le rôle central et incontournable du système d'information de nos jours dans la gestion stratégique et opérationnelle des entreprises d'assurance en raison de la particularité de leur activité.

3.4. Développement du potentiel humain de l'entreprise d'assurance

Parmi les limites rapprochées au TBP, le non prise en compte des ressources humaines, elles sont comprises dans l'axe apprentissage tout comme les technologies de l'information. Ainsi L. Edvindsson s'inspirant du TBP, a produit un nouveau Tableau de Bord dénommé le « Navigateur Skandia » par rapport à la société d'assurance suédoise « Skandia ». Ce navigateur donne une place plus importante à l'aspect humain et social et l'ajoute aux quatre dimensions du TBP.

Schéma 09 : Le Navigator de SKANDIA



Source : CHEFFI Walid et BORCHANI Manel, L'intégration du capital humain dans un outil de pilotage de la performance : le cas du tableau de bord stratégique, 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005, p 9.

Dans ce cadre, la gestion des compétences (collectives et individuelles) constitue un levier important au service du développement de la performance de la compagnie d'assurance². Cette dernière peut être assurée par l'investissement en formation.

¹ David Autissier et Valérie Delaye « Mesurer la performance d'un système d'information », Eyrolles – Editions d'organisation, 2008, page 10.

² Revue IFIDARD, op-cit, p 22.

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance

Conclusion

Dans un contexte concurrentiel croissant, une situation économique incertaine et une réglementation accrue et plus complexe, l'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance dans l'assurance revêt un intérêt capital. Ainsi, les entreprises d'assurance devraient se doter d'un système de pilotage qui regroupe l'ensemble des données et interprète les performances de chacune de leurs activités par l'utilisation de différents techniques.

Les exigences liées à cette activité nécessitent des outils de pilotage toujours plus nombreux et adaptés pour s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie et prendre si besoin des mesures correctives, tels que : la comptabilisé analytique, la planification stratégique, les reporting, le benchmarking, la réingénierie et les tableaux de bord, ...

Il y a lieu d'indiquer, bien plus qu'un système de mesure de la performance, le tableau de bord prospectif est un système de planification et de contrôle stratégique. Il vise à générer des améliorations majeures dans des domaines critiques touchant aux produits, aux processus, à la clientèle et aux marchés. Les indicateurs pertinents du TBP réalisent aussi des améliorations souvent dans les domaines de la communication et de l'exécution du contrôle.

La contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration du pilotage de la performance implique la maîtrise des principes comptables et financiers propres au métier de l'assurance, des systèmes d'informations et le développement de la gestion des compétences.

Introduction

Les chapitres précédents ont en pour objectif d'assimiler certaines connaissances du contrôle de gestion au niveau des assurances et montrer sa contribution à travers ses différentes techniques, dans le pilotage de la performance de la compagnie.

Dans ce dernier chapitre, nous procéderons à une brève présentation de la SAA, puis nous allons faire la description des pratiques du contrôle de gestion au sein de cette compagnie d'assurance.

Notre travail est bâti autour de deux axes principaux : le système de contrôle de gestion et le pilotage de la performance. Les outils de collectes des données que nous avons retenues pour ce modèle sont : le questionnaire, l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation etc. Toutes ces techniques devraient, nous permettre d'évaluer la contribution du système de contrôle de gestion au pilotage de la performance de la SAA et de l'améliorer.

1. Présentation de la Société Algérienne d'Assurances SAA

1.1. Historique

La Société Algérienne d'assurance par abréviation « SAA » est une entreprise publique économique, société par actions avec un capital social de 30 milliards DA, dispose d'une présence sur le marché depuis 52 ans.

DÉCEMBRE 1963 : Le premier point de vente ouvre ses portes à Alger-Centre, sous l'enseigne SAA Assurance. C'est la première pierre à l'édifice qui se développera au fil des années pour constituer un réseau fort de 520 agences couvrant l'ensemble du territoire national.

MAI 1966 : Institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance par Ordonnance N° 66-127, ayant conduit à la nationalisation de la SAA par ordonnance N° 66-129.

JANVIER 1976: SAA se spécialise dans la branche des risques simples. Développe des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités locales et institutions relevant du secteur de la santé.

FÉVRIER 1989 : Dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA transforme son mode de gouvernance et devient une EPE {Entreprise Publique Economique) au capital de 80 000 000 DA.

1990: Levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance. La SAA élargit son champ d'activités aux risques industriels, de l'engineering, de transport, risques agricoles et assurances de personnes. Leader incontestable du marché algérien et compte parmi ses partenaires de grands groupes régionaux et continentaux.

1995: Ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers, réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurance) Mise en place des outils de contrôle du marché et création de la commission de supervision des assurances.

1997 : Refonte de l'organisation du réseau, Une organisation tournée vers la performance, Rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.

2003: Nouveau découpage régional, Introduction c > l'ERP ORASS et développement d'un système d'information adapté aux besoins de la SAA. Mise en place d'un nouveau plan stratégique.

2004: Réorganisation structurelle, Création de division par segment de marché afin de booster la productivité. Fin de mandat de ia SAA en tant que gestionnaire du FSI et création du Fonds de Garantie Automobile (FGA)

2010: Séparation des assurances de personnes de celle relative aux dommages.

2011: Le capital social de la SAA est porté à 20 Milliards DA

2015: Lancement du programme de Relookage du réseau. La SAA se lance pleinement dans la diversification de son porte- fouille par le développement des branches hors automobile.

2016: Changement de siège social, une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale. Typification des agences/classement selon résultats.

2017: La SAA fait passer son Capital social à 30 Milliards de DA soit 275 Millions de US \$.

1.2. Organisation de la SAA

La SAA est présentée sur tout le territoire national avec un réseau de distribution composé de : Quinze (15) directions régionales : Alger I, Alger II, Alger III, Mouzaia, Tizi-ouzou, Oran, Relizane, Tlemcen, Sidi bel Abbes, Constantine, Annaba, Sétif, Batna, Ouargla et Béchar. Ces directions composées de :

- 293 agences directes ;

- 210 agents généraux agréés (AGA) ;
- 150 agences bancassurances ;
- 26 courtiers ;
- Une filiale (01) d'expertise composée de 25 centres ;
- Une filiale (01) imprimerie ;
- Une filiale (01) d'assistance ;
- Trois (03) centres de formation.

1.2.1. La Direction Générale¹

La Direction Générale est organisée en « staff and line » évolué où l'on a une double organisation : l'une « en line » ou hiérarchique et l'autre « en staff » ou fonctionnelle. L'organisation « en line » est constituée de trois (03) pôles importants d'activité :

a) un pôle technico-commercial, chargé :

- Directement ou indirectement (suivi et assistance) de la réalisation du chiffre d'affaires dans les différents marchés ciblés par la stratégie de développement de l'entreprise ;
- De mettre en œuvre des politiques de souscription et de sélection adéquates conduisant vers la réalisation de résultats techniques positifs ;
- D'élaborer et d'actualiser la politique marketing à travers la connaissance permanente des marchés, le développement de nouveaux produits, etc.

b) un pôle ressources, chargé : de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise, en application de la politique de développement retenue par l'entreprise ;

c) un pôle système d'informations, audit et contrôle général chargé : de l'organisation, de la rationalisation et de la modernisation de la gestion au sein de l'entreprise. Une telle organisation permet au Directeur Général de disposer de huit (08) cadres dirigeants au niveau central, constitués outre des deux (02) adjoints du DG, de six (06) chefs de divisions du fait de la décomposition :

- Du pôle technico-commercial en cinq (05) structures : la première chargée des risques d'entreprises, la deuxième des assurances des particuliers, des professionnels et des collectivités, la troisième de l'assurance automobile, la quatrième des assurances de personnes et la cinquième du marketing ;
- Du pôle, audit, contrôle général et système d'information en une (01) structure chargée à la fois de l'informatique et des systèmes d'informations, de l'audit et de la maintenance des procédures ainsi que du contrôle général.
- Le pôle ressources (humaines, matérielles et financières) est placé sous la responsabilité directe du Directeur Général Adjoint Administratif.

La même organisation « en staff » permet au Directeur Adjoint Technique de superviser l'activité des cinq divisions pré citées ainsi que celle des deux directions dont il est directement responsable :

¹ Voir annexe -02-

- Direction Réassurance chargée de la politique et de l'activité de réassurance, activité transversale importante pour sécuriser les engagements de l'entreprise, en relation avec les quatre (04) Divisions techniques ;
- Direction du contentieux et de la réglementation chargée du suivi de l'évolution de la législation et du contrôle de sa mise en œuvre au sein de l'entreprise, ainsi que généralement du suivi des dossiers contentieux relevant de l'activité générale de l'entreprise (dans le domaine civil, commercial, administratif, social, pénal, immobiliers, fiscal, etc.) et particulièrement du suivi des sinistres lorsqu'ils sont très importants.

1.3. Les objectifs de la SAA

Actuellement, la SAA pratique toutes les opérations d'assurance et de réassurance de dommages. Face à une organisation forgée dans la tradition, orientée vers les métiers et à un diagnostic alarmant et l'implantation d'un système intégré de gestion, la SAA a élaboré un plan de développement à moyen terme 2016-2018 qu'elle a fait valider par son Conseil d'Administration. Ce plan de développement qui est mis en œuvre à compter de 2016, s'appuie sur une batterie d'actions et de mesures visant à développer, quantitativement et qualitativement les branches « Non Auto » à un rythme plus accru que celui de la branche « Auto ». Les résultats de ce plan seront ajustés, annuellement, au moyen des plans annuels de gestion prévisionnelle. Ainsi que d'introduire des plans d'action avec un suivi périodique des réalisations afin d'analyser les écarts et apporter les correctifs nécessaires à la réalisation des objectifs annuels.

1.3.1. La finalité de la SAA

La finalité de la SAA se résume comme suit :

- Rentabilité économique et financière ainsi que la contribution au financement de l'économie ;
- Rentabilité sociale à travers la sauvegarde et la création de postes d'emploi ;
- Contribution, à travers les indemnités, au maintien du capital commercial et industriel du pays et du patrimoine immobilier national.

La stratégie globale retenue pour la réalisation de ces finalités et le développement de la société s'articule autour des axes majeurs suivants :

- Maintien de la position de leader ;
- Consolidation des parts de marché de la branche automobile ;
- Diversification réelle du portefeuille par la souscription de risques à forte valeur ajoutée ;
- Politique de réassurance prudente mais pertinente ;
- La modernisation de la gestion tant de l'activité technique que celle des moyens ;
- La gestion efficiente des placements pour maximiser leurs revenus ;
- La gestion et la protection des actifs immobiliers.

1.4. Positionnement et performance de la SAA sur le marché des assurances

Le chiffre d'affaires réalisé durant l'exercice 2017 s'élève à 26 527 millions de DA, enregistrant une régression de 1,29%, soit un manque à gagner de 348 millions de DA contre

moins 521 millions de DA 2016/2015. Le taux de réalisation est de 94% de l'objectif fixé contre 92% en 2016.

1.4.1. SAA au sein du marché -2017-

Tableau 06 : Réalisation du marché et Parts de la SAA par Branche

En Millions DA

BRANCHE	SAA		croissance		SECTEUR		croissance		Part de la SAA (%)	
	2017	2016	valeur	%	2017	2016	valeur	%	2017	2016
AUTOMOBILE	19 631	20 004	-373	-1,86%	65 554	65 350	+204	+0,31%	30%	31%
IRD	5 994	5 747	+248	+4,31%	45 689	42 779	+2 910	+6,80%	13,1%	13,4%
Assurance Agricole	492	749	-257	-34,31%	2 630	3 372	-742	-22,00%	19%	22%
Assurance Transport	405	373	+33	+8,66%	5 852	6 963	-1 111	-15,96%	7%	5%
Ass. Crédit-Caution	5	2	+3	+67%	2 112	1 412	+700	+49,58%	0,2%	0,1%
Total Ass. Dommages	26 527	26 875	-348	-1,29%	121 837	119 876	+1 961	+1,64%	21,77%	22,42%
Evol. Hors Auto	6 896	6 871	+25	+0,36%	56 283	54 526	+1 757	+3,22%	12,3%	12,6%

Source : document interne de la SAA

La SAA demeure le 1er assureur du marché Algérien et conserve ses parts malgré la baisse de 1.3% du chiffre d'affaires.

Tableau 08 : Emission par rapport aux objectifs

En Millions DA

Branche	Emissions 2017		Objectifs 2017		Emissions en valeur relative		Emissions en valeur absolue	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Risque Obligatoire	1 982 007	3 396	2 044 400	3 421	96,95%	99,25%	-62 393	-26
Risques Facultatifs	5 349 231	16 235	5 328 050	17 206	100,40%	94,36%	+21 181	-970
Automobile	1 982 007	19 631	2 044 400	20 627	96,95%	95,17%	-62 393	-996
Risques Part. & Prof.	350 539	2 350	440 250	2 660	79,62%	88,38%	-89 711	-309
Risques Industriels	15 578	3 648	18 150	3 630	85,83%	100,49%	-2 572	+18
Assurance Agricole	23 090	492	28 970	838	79,70%	58,76%	-5 880	-345
Assurance Transport	55 467	405	67 870	419	81,73%	96,62%	-12 403	-14
Total Grands risques	94 135	4 545	114 990	4 887	81,86%	93,01%	-20 855	-342
Total Général	2 426 681	26 527	2 599 640	28 173	93,35%	94,16%	-172 959	-1 647

Source : document interne de la SAA

Par rapport aux objectifs fixés, le taux de réalisation réalisé est de 94 %, traduisant un manque à gagner de 1 647 millions de DA. La seule branche qui a atteint 100% de son objectif en terme de montant la branche risques industriels, la branche risque obligatoire a atteint 99% de ses objectifs, les risques facultatifs 94%, les assurances transport 97%, les risques des particuliers et des professionnels 88% et l'assurance agricole 59%.

1.4.3. Les sinistres de l'année 2017

Tableau 09 : Évolution des sinistres par rubrique

En nombre

Rubrique	2017	2016	VARIATION	
Déclarés	335 678	351 599	-15 921	-4,53%
Réglés	346 431	362 370	-15 939	-4,40%

Source : document interne de la SAA

La situation des sinistres à la fin de l'exercice 2017 s'est caractérisée par une baisse dans la fréquence de la sinistralité. En effet, l'entreprise a enregistré 335 678 déclarations contre 351 599 déclarations en 2016, soit une diminution de 5%, représentant 15 921 déclarations de sinistres en moins. Ceci grâce aux différents dispositifs pris par l'Etat dans le cadre de la sécurité et prévention routière.

Tableau 12 : L'évolution des indemnisations

En Millions DA

BRANCHE	INDEMNISATION		EVOLUTION	
	2017	2016	Montant	%
Matériels	11 535	10 902	+633	6%
Corporels	3 042	3 517	-475	-14%
Automobile	14 577	14 419	+158	1%
Risques Part. & Prof.	369	196	+173	88%
R. Industriels	405	1 240	-835	-67%
R. Agricoles	172	184	-12	-7%
A. Transport	70	130	-60	-46%
Total Grands Risques	647	1 554	-907	-58%
TOTAL	15 593	16 169	-576	-3,56%

Source : document interne de la SAA

Au titre de l'année 2017, les indemnisations versées s'élèvent à 15 593 millions DA contre 16 169 millions DA en 2016, soit une baisse de 576 millions DA. La baisse constatée dans la branche risques industriels est due à l'impact du règlement du sinistre Entreprise Nationale des Industries Electroniques (ENIE) au cours l'exercice 2016.

Tableau 13 : Évolution des sinistres à payer

En Millions DA

BRANCHE	2017		2016		Variation	
	nombre	montant	nombre	montant	nombre	montant
Matériels	78 525	5 871	86 239	5 584	-7 714	287
Corporels	18 462	6 693	21 350	7 300	-2 888	-607
Automobile	96 987	12 564	107 589	12 884	-10 602	-320
Risques Part. & Prof.	1 446	387	1 592	517	-146	-130
R. Industriels	1 445	1 996	1 309	1 413	+136	+583
R. Agricoles	338	66	451	83	-113	-17
A. Transport	159	164	187	199	-28	-35
Total Grands Risques	1 942	2 226	1 947	1 695	-5	+531
TOTAL	100 375	15 177	111 128	15 096	-10 753	+81

Source : document interne de la SAA

Le nombre de sinistres à payer, à la fin de l'exercice 2017, est de 100 375 dossiers pour un montant total de provisions pour sinistres à payer de 15 177 millions de DA. Comparativement au début de période, le nombre est en baisse de 10 %, soit - 10 753 dossiers

de moins. En montant, on constate une augmentation de 81 millions DA (+0,53%). 83% de cette provision concerne la branche automobile avec un montant de 12 564 millions DA.

Tableau 14 : Cadence de règlement

BRANCHE	Cadence de règlement		variation
	2017	2016	%
Matériels	80,62%	79,82%	+0,80%
Corporels	37,61%	38,43%	-0,82%
Automobile	77,69%	76,71%	+0,98%
Risques Part. & Prof.	78,65%	74,91%	+3,74%
R. Industriels	54,84%	55,69%	-0,85%
R. Agricoles	79,39%	75,03%	+4,36%
A. Transport	64,59%	58,17%	+6,42%
Total Grands Risques	63,28%	62,61%	+0,67%
TOTAL	77,53%	76,53%	+1,00%

Source : document interne de la SAA

Au terme de 2017, le taux de règlement, toutes les branches confondues, est de 77,53% contre 76,53% en 2016, soit une hausse de 1%. L'effort de règlement le plus important a été observé dans la branche transport.

Tableau 15 : quelques indicateurs de gestion

En Millions DA

--

Indicateurs clés	2017	2016	Evolution (+/-)
Chiffre d'affaires Net	26 527	26 875	-1,29%
Dont automobile	19 631	20 004	-1,86%
Dont autres risques	6 896	6 871	+0,36%
Part du marché (NC-T4/CNA-2017)	21,77%	22,42%	-0,65%
Primes cédées en réassurance	3 024	2 842	+6,40%
Commissions reçues des réassureurs	609	538	+12%
Créances sur assurés	6 471	5 470	+18,30%
Sinistres déclarés en nombre	335 678	351 599	-4,53%
Sinistres réglés en nombre	346 431	362 370	-4,40%
Indemnisations	15 593	16 169	-3,56%
SAP en nombre de dossiers	100 375	111 128	-9,68%
SAP en montant	15 177	15 096	+0,53%
Charges de fonctionnement	8 235	8 196	+0,48%
Dont frais du personnel	4 725	4 764	-0,82%
Dont frais de formation	81,5	46,3	+76%
Dépenses d'investissement	31 427	27 034	+16,25%
Effectif	4 007	4 140	-3,21%
Productivité Total Effectif	6,62	6,49	+1,96%
Productivité hors intermédiaires	4,36	4,23	+3,12%
Chiffre d'affaires du réseau direct	17 485	17 514	-0,17%
Placements financiers	41 886	45 802	-8,55%
Produits des placements	1 660	1 620	+2,47%
Résultat net	3 251	3 122	+4,13%

Source : document interne de la SAA

2. Les pratiques du contrôle de gestion au niveau de la SAA

Dans la présente section, nous présentons l'ensemble des pratiques du contrôle de gestion au sein de la SAA. Ainsi, nous présenterons les aspects du contrôle de gestion exercé dans cette compagnie.

2.1. Présentation de la Direction Planification et Contrôle de Gestion

Notre stage nous a permis de connaître l'organisation des structures chargées du contrôle de gestion et de visualiser l'ensemble des pratiques de contrôle de gestion.

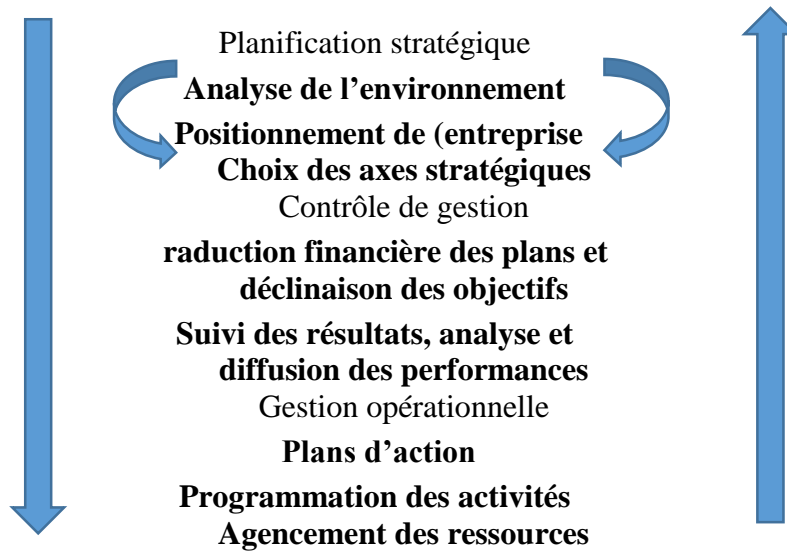
L'examen de l'organigramme de la compagnie, montre bel et bien l'existence d'une direction chargée du contrôle de gestion.

2.1.1. Mission de la direction planification et du contrôle de gestion

Les missions de la direction planification et contrôle de gestion se détaille comme suite :

- Présenter à la Direction Générale des éléments qui permettent d'arbitrer les orientations stratégiques ainsi que les moyens associés à mettre en œuvre ;
- Proposer des améliorations à l'architecture du système d'information et de Reporting permettant de décrire et de suivre le fonctionnement et l'activité ;
- Améliorer en permanence les instruments de pilotage de l'entreprise dans le but d'optimiser ses résultats à court, moyen et long terme ;
- Jouer un rôle d'interface entre les opérationnels et la direction financière pour consolider les informations émanant du terrain.

Schéma 10 : Impact et interaction de la direction



Source : élaboré par l'étudiant

2.1.2. Organisation de la direction planification et contrôle de gestion

Sous-direction contrôle planification statistique : Elle a comme missions principales les :

- Suivre les réalisations, leurs consolidations et la présentation sur les divers canevas ;
- Améliorer en permanence les instruments de pilotage de l'entreprise, en synergie avec les besoins exprimés par les structures de l'organisation.

b) Sous-direction contrôle de gestion : Elle a comme missions :

- Suivre les plans d'actions de façon cycliques ;
- Aide apportée aux dirigeants et aux opérationnels pour définir les moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs qu'ils ont fixés (axes budgétisation et plan d'action) ;
- Renseigner sur les moyens existants et les résultats que la compagnie peut attendre, (axes aide à la formulation d'objectifs, identification des leviers de gestion) ;
- Analyser les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés (axes constat et explication des écarts entre prévu et réalisé).

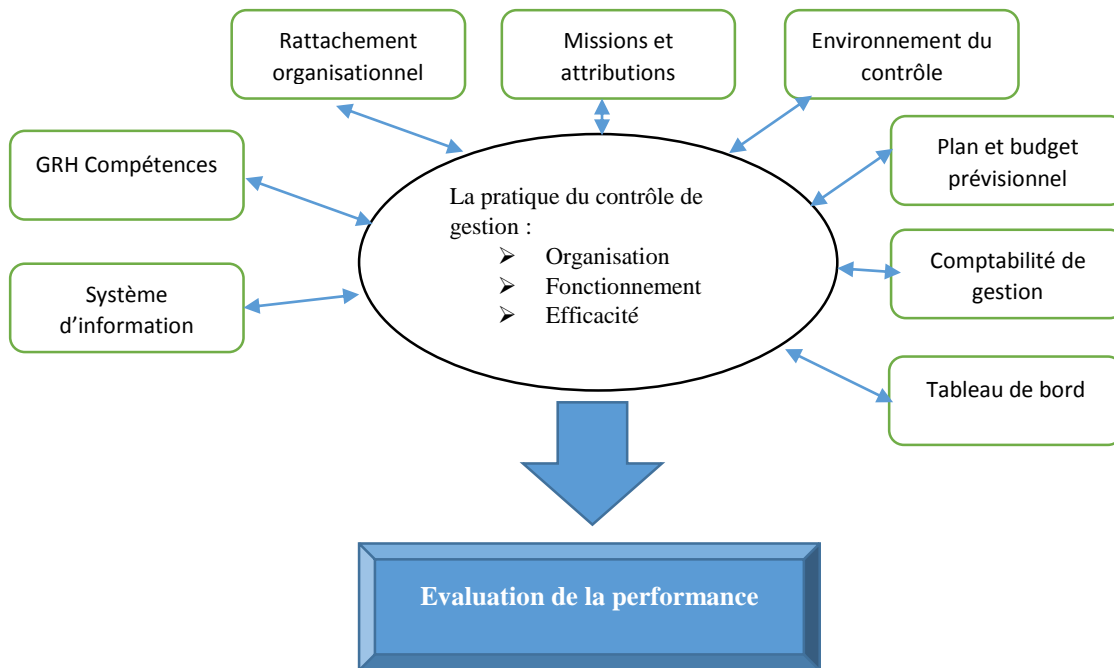
2.2. Méthodologie de travail

L'objectif de cette partie est d'illustrer la démarche que nous avons suivie dans l'étude du système de contrôle de gestion au sein de la SAA. La garantie de la mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace n'est pas une opération aisée. Il nécessite une bonne connaissance des activités, de l'organisation ainsi que de la stratégie de l'entreprise.

2.2.1. Schéma d'analyse de la pratique du contrôle de gestion dans la SAA

L'établissement du schéma d'analyse tiendra compte des aspects théoriques que nous avons étudiés auparavant et des variables de la pratique du contrôle de gestion. La méthodologie suivie pour l'analyse du système de contrôle de gestion actuel de la SAA se présente ainsi :

Schéma 11 : Analyse de la pratique du contrôle de gestion dans la SAA



Source : élaboré par l'étudiant

2.2.2. Echantillon et technique de collecte des données

Pour identifier et évaluer la performance des pratiques de contrôle de gestion de la SAA, nous avons utilisée l'observation, l'entretien, l'analyse documentaire et un questionnaire.

- **L'observation** : notre présence au sein de la SAA nous a permis de comprendre le fonctionnement des pratiques du contrôle de gestion à travers ses outils, tels que : le plan stratégique, la conservation des rapports d'activité, l'élaboration du Plan de Gestion Prévisionnel, le tableau de bord, la procédure d'élaboration le suivi du budget. Nous avons pu également observer le climat social qui régnait, la relation qu'a direction de contrôle de gestion avec la Direction Générale, les directions techniques et les directions supports.
- **L'entretien** : un entretien nous a été accordé afin de mieux comprendre le système de contrôle de gestion de la SAA. Il nous a aussi permis de rapprocher les réponses issues du guide d'entretien à ceux du questionnaire distribués (Voir le guide d'entretien¹).
- **L'échantillon** : Les employées de la SAA seront la population à étudier et nous allons particulièrement nous intéresser aux personnes faisant partie du système de contrôle de gestion au niveau de la compagnie.
- **Les questionnaires²** : La technique de collecte de données qui nous permettra d'analyser les critères de notre échantillon est le questionnaire : il est destiné aux personnes faisant partie du système de contrôle de gestion au niveau de la SAA. L'objectif est de répertorier l'ensemble des activités du contrôle de gestion, de prendre connaissance de la relation agent/direction et des compétences métiers. A travers ce questionnaire nous essayerons de mettre la lumière également sur l'intérêt porté par les

¹ Annexe -03-

² Annexe -04-

DEC															
FIN															
DEC															

C : contrat, P : prime

Source : document interne SAA

2.3.3. Le tableau de bord de la SAA

Le tableau de bord de gestion se positionne comme un outil de contrôle de niveau opérationnel et son horizon est à court terme (maximum une année). Il est orienté sur le fonctionnement de l'entreprise. La SAA dispose également, de tableaux de bord mensuels, hebdomadaires et journaliers.

Ils sont généralement établis pour permettre aux centres concernés d'agir rapidement en cas de dérive par des actions correctives, voir même d'anticiper certains événements.

Le tableau de bord de la SAA a pour objectif de mettre à la disposition de l'entreprise des indicateurs qui assurent : les fonds, les ressources nécessaires pour son fonctionnement et son développement (investissement).

- **Exploitation des tableaux** : Chaque trimestre, une réunion est tenue au sein de la DG présidée par le PDG du groupe, elle regroupe les cadres dirigeants de la société mère. Lors de la réunion, chaque direction présente son tableau de bord présente les constats qui en découlent, notamment les écarts entre les objectifs et les réalisations. Cette présentation est suivie par une discussion entre les membres, elle a pour objectif de déterminer les raisons des écarts et les moyens nécessaires pour corriger la situation. A la fin un procès-verbal (PV) est établi, il contient les orientations et les décisions prises pour enlever les entraves, réduire les écarts et améliorer la performance de l'ensemble de structures de l'entreprise.
- **Les décisions prises** : Suite aux écarts constatés dans le tableau de bord, le comité décisionnel procède à la localisation des dysfonctionnements pour prendre les décisions adéquates, afin d'améliorer la performance et d'assurer l'atteinte des objectifs.

2.4. Analyse des résultats de l'entretien et de questionnaire

Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de notre entretien et questionnaire effectués avec l'ensemble des personnes chargées du contrôle de gestion au sein de la SAA.

2.4.1. Analyse des résultats de l'entretien

Afin d'appréhender la partie pratique, nous avons mené un entretien avec le directeur planification et contrôle de gestion au sein de la SAA. Les résultats se présentent ainsi :

a) Formation/parcours du contrôleur de gestion : la réponse indique que les contrôleurs de gestion ont des formations universitaires en finances et comptabilité. Il existe des personnes qui ont des formations spécifiques telles que des formations en informatique. Seulement une personne a eu une formation en matière d'assurance. Aussi, certains responsables, avant d'occuper le poste actuel, ont exercé auparavant des fonctions techniques.

b) Activités du contrôleur de gestion : leurs activités se résume comme suite :

- L'élaboration des plans de gestion prévisionnels, des budgets et leurs suivis ;

- L'élaboration des rapports d'activité (reporting) ;
- La participation dans l'actualisation des procédures de gestion ;
- L'établissement des tableaux de bord classiques ;
- La participation dans la définition des objectifs.

c) Raisons de l'existence du contrôleur de gestion : les responsables sont conscients de l'importance du contrôleur de gestion par ce que ce dernier aide à l'optimisation de l'activité, aide à prendre les décisions, il contribue dans la définition des objectifs la compagnie. A cet effet, le contrôleur de gestion doit combiner entre l'environnement interne et externe.

d) Rattachements du contrôleur de gestion : le rattachement de la direction « planification et contrôle de gestion » à la division marketing constitue un obstacle à la remonté de l'information à la Direction Dénérale.

e) Vos liens avec les autres acteurs de l'organisation : la fréquence de relations des agents chargés du contrôle de gestion est moyenne avec les opérationnels. De plus, il existe une difficulté des structures techniques à collaborer avec la direction planification et contrôle de gestion. Ceci cause un retard considérable dans l'établissement des travaux.

f) Quelles sont les décisions que vous prenez en tant que contrôleur de gestion : à l'égard de la compagnie, les agents chargés du contrôle de gestion ont un degré d'influence sur les décisions stratégiques telles que les tarifs. Ces agents confirment que leurs travaux sont basés sur la stratégie de l'entreprise, sur laquelle ils tracent leur plan d'actions qualitatif et quantitatif.

g) Contrôle de Gestion et Information : nous pouvons déduire ce qui suit :

- Le développement du Système d'Information donne plus d'importance au contrôle de gestion par rapport à la maîtrise de l'information.
- Malgré la mise en place d'un système d'information intégré, l'information n'est pas centralisée. Autrement dit, les directions ne sont pas en mesure d'avoir une visibilité globale.

2.4.2. Analyse des résultats du questionnaire

Au terme de l'exercice 2017, l'effectif de l'entreprise est de 4 007 employés. Le mouvement des effectifs s'est soldé une baisse de 133 personnes par rapport à fin 2016. Le personnel féminin représente 34% de l'effectif global.

Tableau 17 : L'évolution de l'effectif par catégorie socio-professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectif		Evolution	
	2017	2016	%	Nombre
Cadres dirigeants	3	3	- 0%	0
Cadres supérieurs	714	658	+ 9%	+ 56
Cadres	989	971	+ 2%	+ 18
Maitrise	1 293	1 430	- 10%	- 137
Exécution	1 008	1 078	- 6%	- 70

Total	4 007	4 140	- 3%	- 133
Masculin/part	65%	66%	-1%	
Féminin/part	35%	34%	+1%	

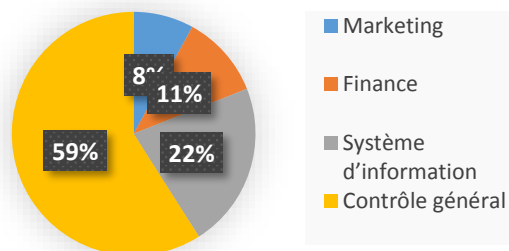
Source : document interne de la SAA

Au niveau des structures d'accueil sont enregistrés 198 employés répartis comme suit :

Tableau 18 : Nombre d'employés dans les structures d'accueil

	Nombres	Pourcentage %
Marketing	16	8
Finance	21	11
Système d'information	44	22
Contrôle général	117	59
Total	198	100%

Graphe 02 : les employés des structures d'accueil



Source : document interne de SAA

Source : élaboré par l'étudiant

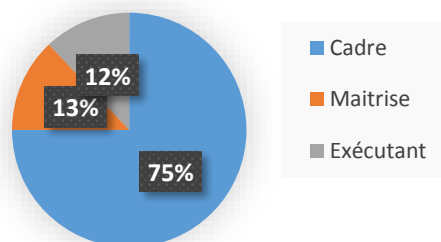
Afin de bien mener notre recherche, nous avons jugé utile de procéder par échantillonnage des employés de la direction générale de la SAA, nous avons limité notre échantillon aux employés travaillant dans les quatre (04) structures où notre stage a été effectué (Division Marketing, Division Finances et Comptabilité, Direction Système d'information et direction Contrôle Général (Inspection)). Il y a lieu d'indiquer que nous avons retenus tous le personnel des directions suivantes : Marketing, finances et comptabilité et système d'information, et seulement 30% de l'effectif affecté à la direction Contrôle Générale. Donc sur un effectif de 198, nous avons retenus 116. Cet échantillon a été établi en fonction de deux variables, à savoir : Catégorie socioprofessionnelle, Structure d'appartenance.

➤ Dépouillement et analyse du questionnaire

Question1 : votre statut socioprofessionnel

Tableau 19 : la répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

	Nombres	Pourcentage %
Cadre	87	75
Maitrise	15	13
Exécutant	14	12
Total	116	100%

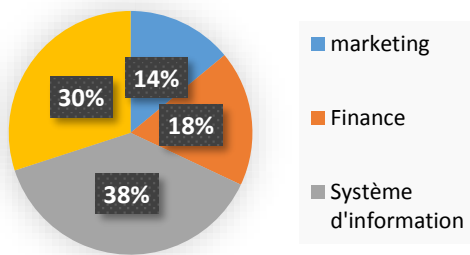


Source : élaboré par l'étudiant

Les résultats indiquent que 75% de l'échantillon sont des cadres, le reste est partagé presque équitablement entre les agents de maitrise et les exécutants.

Question 2 : Vous appartenez à quelle structure ?

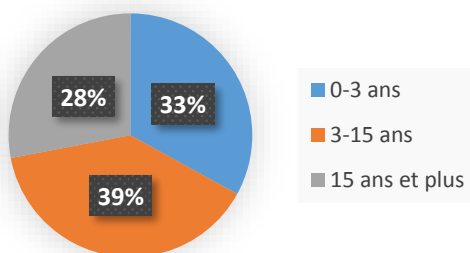
Graphe 04 : la structure d'appartenance



Source : élaboré par l'étudiant

Question 3 : Vous travaillez à la SAA depuis ?

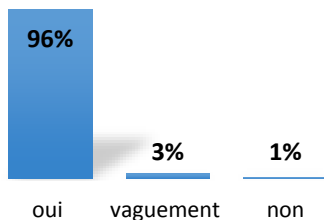
Graphe 05 : l'ancienneté de l'échantillon



Source : élaboré par l'étudiant

Question 4 : Etes-vous au courant de l'organisation générale de la SAA ?

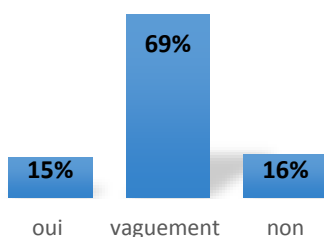
Graphe 06 : la connaissance de l'organisation



Source : élaboré par l'étudiant

Question 5 : Pour vous y-t-il échange d'information entre collègues ?

Graphe 07 : l'échange d'information entre collègues



Source : élaboré par l'étudiant

Nous constatons que 38 % de l'échantillon sont affectés à la direction de système d'information, 30% contrôle générale, 18 % à la direction finances et le reste à la division marketing. Il y a lieu d'indiquer, que le personnel affecté à la direction système d'information est plus important que celui de la division Finances et Comptabilité et Marketing.

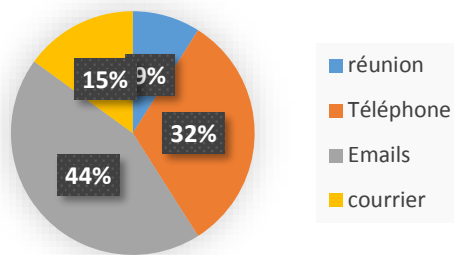
Nous remarquons que 39% du personnel interrogé ont une ancienneté entre 3 et 15 ans, 33 % pour un personnel recruté depuis moins de 3 ans et uniquement 28% pour les plus anciens qui travaillent depuis plus de 15 ans. Il y a lieu d'indiquer que la SAA a connu beaucoup de départ en retraite l'année passée soit 27 retraités.

Nous constatons que 96% des employés examinés sont au courant de l'organisation générale de leur compagnie, et cela indique le niveau de responsabilité de la majorité du personnel. Alors qu'il y a juste 1% qui l'ignore.

Nous constatons que 69 % pensent que l'échange de l'information se fait entre collègue avec une fréquence moyenne. Ceci peut être expliqué par la confidentialité de certaines informations et/ou un manque de moyens efficace de transmission.

Question 6 : Quelles sont les moyens que vous utilisez pour communiquer une information ?

Graphe 08 : les moyens de communication

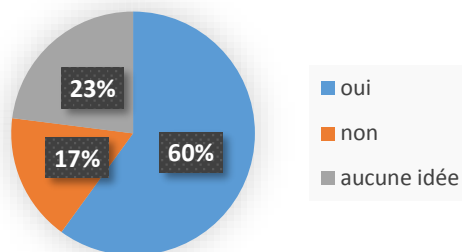


Nous constatons que les moyens de communication les plus utilisés au sein de la SAA sont les moyens indirects à savoir les emails. Par contre la réunion le moins utilisé avec un taux de 9 %.

Source : élaboré par l'étudiant

Question 7 : Existe-t-il un système de contrôle de gestion au sein de la SAA ?

Graphe 09 : le système du contrôle de gestion de la SAA

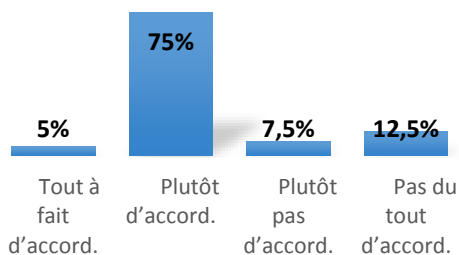


Nous constatons que plus de la moitié du personnel interrogé sait qu'il existe un système de contrôle de gestion au sein de la SAA, 17% de l'échantillon n'a aucune idée sur l'existence de ce système et le reste signale son absence

Source : élaboré par l'étudiant

Question 8 : Selon vous, la direction du contrôle de gestion contribue-t-il à la maîtrise des opérations ?

Graphe 10 : la maîtrise des opérations

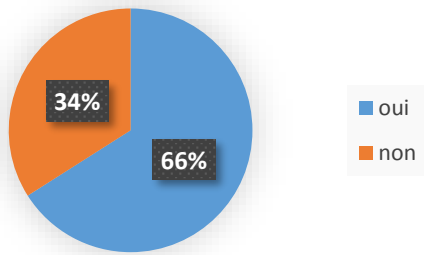


La grande majorité du personnel interrogé (75%) sont plutôt d'accord sur le fait que la direction contrôle de gestion de la SAA participe à la maîtrise de ses opérations, 5% en sont tout à fait d'accord. En somme, tous les employés questionnés pensent que la direction contrôle de gestion joue un rôle dans la maîtrise des opérations.

Source : élaboré par l'étudiant

Question 9 : Trouvez-vous que le système de contrôle de gestion de la SAA est performant ?

Graphe 11 : la performance du système du contrôle de gestion de la SAA

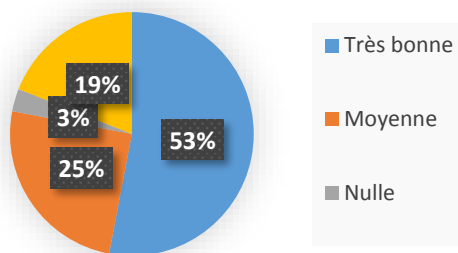


Source : établie par l'étudiant

Nous constatons que plus de 60% du personnel sondé trouve que le système du contrôle de gestion au sein de la SAA performant et le reste trouve que ce système non performant, cela est dû essentiellement que la direction de planification et contrôle de gestion est nouvellement créée.

Question 10 : Comment appréciez-vous la qualité et la fréquence de vos relations avec les contrôleurs de gestion ?

Graph 12 : la fréquence des relations avec le contrôle de gestion

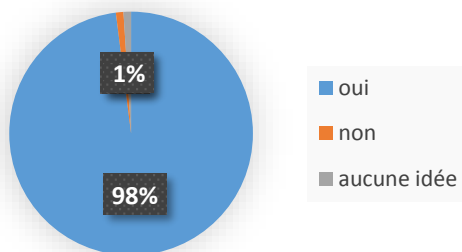


Source : élaboré par l'étudiant

Plus de 50 % du personnel indique que les relations avec les contrôleurs de gestion sont très bonnes, 25% trouve que ces relations sont moyennes.

Question 11 : Existe-t-il un système d'information au sein de la SAA ?

Graph 13 : le système d'information

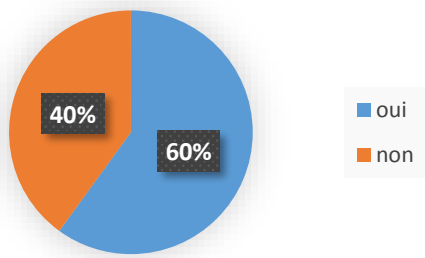


Source : élaboré par l'étudiant

98 % des employés interrogés sont au courant de l'existence du système d'information au sein de la SAA ceci traduit l'implication du personnel dans l'utilisation du système.

Question 12 : Trouvez-vous que le système d'information de la SAA est performant ?

Graphe 14 : la performance du système d'information



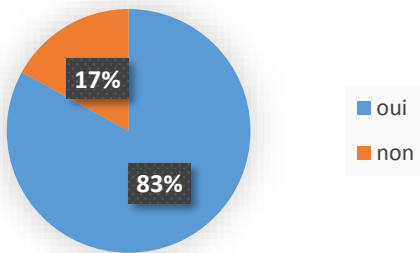
Source : élaboré par l'étudiant

Les résultats indiquent que 60% des employés sondés sont satisfaits de la performance du système d'information, alors que le reste se plaint de ce dernier en raison, entre autres, de :

- L'incompréhension du système d'information ;
- Lenteur du système.

Question 13 : Savez-vous ce qu'un tableau de bord dans la gestion d'une entreprise ?

Graphe 15 : la connaissance du tableau de bord

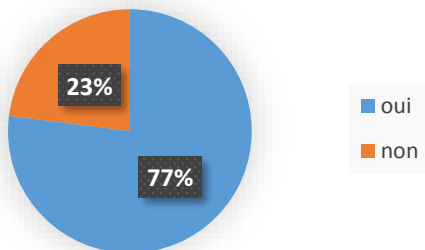


Source : élaboré par l'étudiant

Plus de 83% de l'échantillon ont connaissance de ce qu'est un tableau de bord, cela peut être expliqué par son intégration, au sein de la compagnie, depuis des années et son importance dans la gestion des entreprises.

Question 14 : Etes-vous au courant de l'existence d'un système de tableau de bord au sein de la SAA ?

Graphe 16 : l'existence du tableau de bord à la SAA

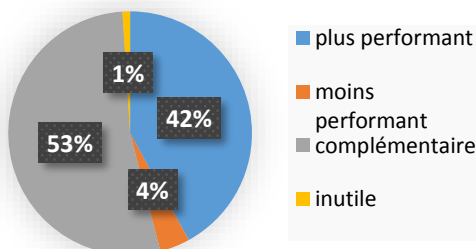


Source : élaboré par l'étudiant

Nous constatons que plus de 75% des employés interrogés sont au courant de l'existence du tableau de bord au sein de la SAA, ceci est dû à son utilisation.

Question 15 : Par rapport aux outils classiques de gestion, pensez-vous que le tableau de bord est :

Graphe 17 : la performance des outils de tableau de bord

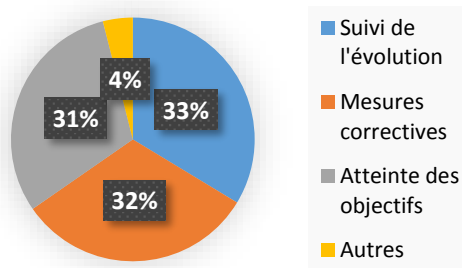


Source : élaboré par l'étudiant

Selon les résultats, plus de 50% du personnel sondé considèrent que le tableau de bord est complémentaire aux autres outils classiques de gestion. En revanche, plus de 40%, le considèrent qu'il est plus performant. Cela peut être expliqué par la complexité croissante de la gestion des entreprises dont la nécessité de l'adoption de différents outils.

Question 16 : Pour vous, le tableau de bord est plus utile pour :

Graphe 18 : l'utilité du tableau de bord

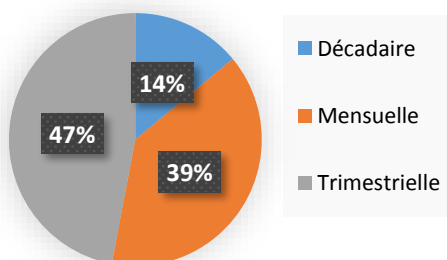


Source : élaboré par l'étudiant

A travers cette question, nous constatons que la quasi-totalité du personnel interrogé apprécie de manière, pratiquement, équitable l'utilité du tableau de bord dans le suivi régulier de l'évolution de l'entreprise, la prise de mesures correctives à temps grâce à ses signaux d'alarmes et son rôle dans l'atteinte des objectifs prédéterminés. En outre, nous enregistrons une petite partie qui rajoute d'autres utilités pour le tableau de bord, à savoir : le tableau de bord comme une photographie qui donne l'état des lieux de l'entreprise à un moment donné, outil de motivation des collaborateurs informés et moyen d'allocation meilleure des ressources.

Question 17 : La fréquence de votre consultation du tableau de bord est :

Graphe 19 : la fréquence de consultation du tableau de bord

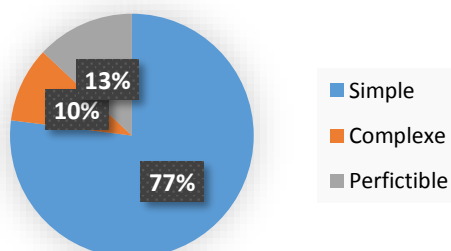


Source : élaboré par l'étudiant

Les résultats indiquent que 47% du personnel sondé consulte le tableau de bord trimestriellement, 39 % le consulte mensuellement et seulement 14% pour une consultation décadaire. Ceci s'explique par les réunions qui s'effectuent par le comité décisionnel trimestriellement et le regroupement des rapports décadaires en mensualité.

Question 18 : Trouvez-vous que le tableau de bord utilisé à la SAA est :

Graphe 20 : la nature du tableau de bord utilisé à la SAA

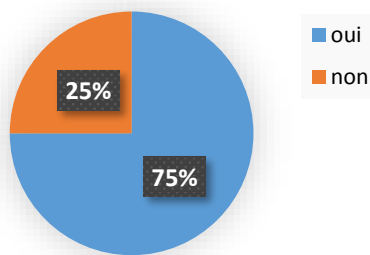


Source : élaboré par l'étudiant

77% du personnel sondé trouve que le tableau de bord de la SAA est simple d'utilisation, alors que le reste le trouve soit complexe ou bien qu'il nécessite de perfectionnement.

Question 19 : Pensez-vous que le tableau de bord est bien exploité au sein de la SAA ?

Graphe 21 : l'exploitation du tableau de bord à la SAA

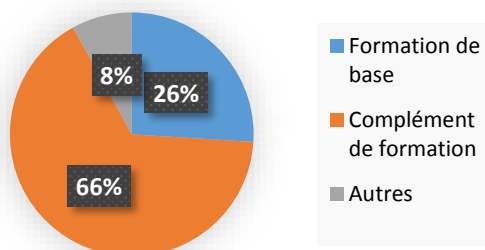


Source : élaboré par l'étudiant

D'après les résultats obtenus, nous remarquons une mauvaise exploitation du tableau de bord soit un taux de 75% du personnel interrogé, ceci peut être expliqué par des insuffisances en matière de formation du personnel et d'autres limites relatives à la pratique de cet outil de gestion au sein de la SAA.

Question 20 : Pour une meilleure exploitation du tableau de bord, vous suggérez :

Graphe 22 : les suggestions pour une meilleure exploitation du tableau de bord

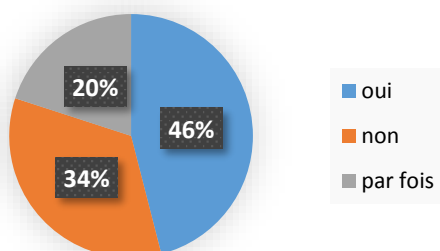


Source : élaboré par l'étudiant

Plus de 66 % des employés expriment le besoin d'une formation complémentaire pour une meilleure exploitation du tableau de bord, 26% réclament une formation de base et le reste suggèrent des formations approfondies compte tenu de l'insuffisance des formations intérieures.

Question 21 : Votre prise de décision est consécutive à l'exploitation du tableau de bord ?

Graphe 23 : la prise de décision par le biais du tableau de bord

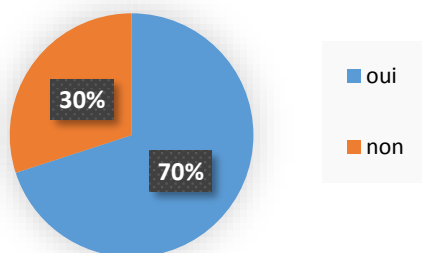


Source : élaboré par l'étudiant

En générale, la prise de décision se fait souvent après consultation du tableau de bord.

Question 22 : Selon vous, le tableau de bord contribue-t-il à la prise de décision ?

Graphe 24 : la contribution du tableau de bord dans la prise de décision



Source : élaboré par l'étudiant

Suivant les résultats, plus de 70% des employés interrogés assurent que le tableau de bord a un impact important sur la prise de décision. La consolidation des réponses posées fait apparaître une très grande implication des employés au sein de la compagnie. A noter que la majorité des employés : sont des cadres qui travaillent depuis un bon bout de temps au niveau de la SAA, connaissent l'organisation de la compagnie, échangent des informations entre eux et souvent de manière directe.

Question 23 : Voici une liste des objectifs assignés au contrôle de gestion à votre avis, ces éléments favorisent-ils une bonne gestion d'Entreprise ?

Pour cette question, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de Likert¹, le nombre d'échelon est impair (très favorable, favorable, neutre, défavorable, très défavorable), celle-ci donne la possibilité à l'interviewé de d'être neutre dans sa réponse, mais permet au chercheur de calculer la moyenne des réponses en attribuant à chacune un coefficient comme suit :

Tableau 20 : coefficient attribués selon réponse

Réponse	Très favorable	Favorable	Neutre	Défavorable	Très défavorable
Coefficient	5	4	3	2	1

Source : élaboré par l'étudiant

En plus de la moyenne, cette échelle offre la possibilité de calculer l'écart-type entre les réponses, permettant ainsi une meilleure analyse des résultats. Lors de l'analyse de réponses obtenues sous échelle de Likert nous avons choisi un centre hypothétique de 3,2 au lieu du centre absolu de 3. Ceci pour améliorer la pertinence de l'analyse : prenant en compte la marge d'erreur qui peut se produire suite à des réponses qualitatives hasardeuses. Dans ce sens :

- Une moyenne de réponses contenues entre [4 et 5] est de propriété élevée.
- Une moyenne de réponses contenues entre [3,2 et 4] est de propriété relativement élevée.
- Une moyenne de réponses contenues entre [2 et 3,2] est de propriété relativement faible.
- Une moyenne de réponses contenues entre [1 et 2] est de propriété faible.

Tableau 21 : Objectifs du contrôle de gestion et la performance

Désignation	Réponses					Indicateurs statistiques	
	Répétition Pourcentage	Très favorable	Favorable	Neutre	Défavorable	Très défavorable	Moyenne

¹Une échelle de Likert est une échelle d'attitude comprenant des degrés par laquelle on demande à l'individu d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord relatif à une affirmation, Elle tire son nom du psychologue américain Rensis Likert qui l'a développée.

Contribuer à la définition de la stratégie	Rep	21	35	39	17	4	3,45	1,06
	%	18%	30%	34%	15%	3%		
Informers les dirigeants.	Rep	41	40	34	1	0	4,04	0,83
	%	35%	34%	29%	1%	0%		
Suivre la mise en œuvre de la stratégie	Rep	22	30	35	23	6	3,34	1,15
	%	19%	26%	30%	20%	5%		
Fiabiliser l'information.	Rep	19	34	24	20	19	3,12	1,33
	%	16%	29%	21%	17%	16%		
Identifier les faiblesses et proposer des solutions d'amélioration.	Rep	15	10	37	30	24	2,67	1,26
	%	13%	9%	32%	26%	21%		
Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs courts termes et les objectifs stratégiques.	Rep	25	35	17	20	19	3,23	1,40
	%	22%	30%	15%	17%	16%		
Aider les autres services de l'entreprise.	Rep	50	55	10	1	0	4,33	0,67
	%	43%	47%	9%	1%	0%		
Mesurer les performances.	Rep	29	30	40	12	5	3,57	1,11
	%	25%	26%	34%	10%	4%		
Piloter l'activité et prendre les actions correctrices	Rep	12	17	50	27	10	2,95	1,07
	%	10%	15%	43%	23%	9%		
Moyenne							3,41	1,09

Source : élaboré par l'étudiant

Nous avons calculé les limites maximales et minimales des réponses des 5 catégories en calculant l'étendue ($5-4=1$), puis nous l'avons divisé sur le nombre des catégories de réponses ($4/5= 0,8$), nous avons additionné ce résultat graduellement au nombre des catégories de réponses comme suit :

- De 1 à 1,8 représente la catégorie "tout à fait pas d'accord"
- De 1,81 à 2,6 représente la catégorie "pas d'accord"
- De 2,6 à 3,4 représente la catégorie "neutre"
- De 3,41 à 4,2 représente la catégorie "d'accord"
- De 4,21 à 5 représente la catégorie "tout à fait d'accord"

Concernant l'apport des objectifs du contrôle de gestion de la SAA à la performance de l'entreprise, le tableau 21 nous montre que l'ensemble des réponses des employés questionnés tendent vers le positif (chaque objectif a un apport positif et effectif à la performance

d'entreprise), comme nous le démontre la moyenne générale (3,41) qui se situe entre [3,2 et 4] et qui représente une tendance de réponses positives relativement élevée.

Cette moyenne générale se situe aussi parmi la quatrième catégorie des cinq catégories de l'échelle de Likert [3,41 et 4,2] qui correspond à la catégorie "D'accord". Cette tendance est consolidée par la moyenne des Écart-types (1,09) indiquant une faible dispersion des réponses.

3. La mise en place d'un Tableau De Bord Prospectif

L'objectif de la présente section est d'illustrer la démarche que nous avons suivie dans la construction d'un tableau de bord prospectif au sein de la SAA.

3.1. Motivation de la mise en place d'un TBP

La décision de mettre en place un système de tableaux de bord vient tout naturellement dans le cheminement du déploiement d'une stratégie. En effet après avoir déployé ses plans de gestion prévisionnels et les plans d'actions, il faut disposer d'un outil de pilotage de la performance.

Au cours de notre stage, nous avons constaté que les informations qui servaient d'indicateurs pour la direction générale provenaient essentiellement de la division « marketing » et « Finance et Comptabilité », nos investigations au sein de la SAA nous ont permis de constater que le contrôle s'effectue au travers de tableaux de bord traditionnel, dont les informations y contenues avaient des limites principales suivantes :

- L'utilisation d'indicateurs de résultat ou de suivi, provenant essentiellement des rapports hebdomadaires, mensuels, et le retraitement des données purement comptables ;
- Le nombre de données et d'indicateurs est important, ce qui peut brouiller le suivi effectif de la performance ;
- Prédominance des indicateurs financiers peut parfois induire des actions à court terme au préjudice d'action plus porteuse pour l'avenir ;
- Le tableau de bord élaboré pour la mesure de l'activité est renseigné sur la base des résultats issus des actions passées. Cependant, il ne met pas en relief les causes de ces résultats.

Ces limites mettent en exergue le fait que les méthodes traditionnelles de mesure de la performance servent essentiellement au contrôle. Ainsi, vient la décision de mettre en place un moyen qui s'inscrit dans une attitude proactive visant à la fin une amélioration de la performance et la réalisation des objectifs de la compagnie, à savoir : le TBP.

3.2. La démarche de la mise en place de TBP

3.2.1. La vision stratégique

La vision stratégique de la compagnie ainsi que les orientations stratégiques seront les points de départ pour l'élaboration d'un tableau de bord prospectif. A travers ce point, nous exposerons les objectifs stratégiques de la SAA sur la base de document interne ainsi que les différents entretiens réalisés avec les responsables.

L'implémentation d'un tableau de bord prospectif s'inscrit dans une démarche stratégique. Or, toute démarche stratégique doit comporter une phase de diagnostic permettant

de confronter la vision de l'entreprise, ses forces et faiblesses et les menaces et opportunités présentes dans son environnement.

Une analyse de la stratégie permet de répondre aux interrogations suivantes : Où se diriger par rapport au marché ? Quelles évolutions à moyen et long terme ?

La stratégie de la SAA définit les grands axes de consolidation et de performance dans l'intérêt de ses partenaires et actionnaires. C'est dans cette optique que le plan stratégique moyen terme 2016-2018, déjà cité, a été élaboré et qui expose la vision de la compagnie afin de tirer parti de la mutation de l'environnement et d'améliorer sensiblement sa compétitivité et sa rentabilité tout en maintenant sa part de marché de leader dans l'assurance.

3.2.2. La carte stratégique

La carte stratégique, autrement dit, l'énoncé des objectifs globaux (cités dans la première section) et de leur déclinaison en sous-objectifs au sein des quatre axes (ou perspectives) du TBP, reliés à la stratégie d'ensemble par des relations de cause à effet clairement identifiées. Cette phase permet aussi de structurer le choix des indicateurs. Ainsi, le TBP répond à la volonté de la SAA de réussir la mise en œuvre des plans stratégiques, d'instaurer et de partager un langage commun de gestion, de piloter l'entreprise avec une vision équilibrée qui dépasse la dimension financière. Pour s'intéresser également aux perspectives clients, processus internes et Ressources Humaines.

3.3. Elaboration du Tableau de Bord Prospectif de la SAA

3.3.1. Le choix des indicateurs du tableau de bord

A partir des intentions stratégiques de la SAA et du diagnostic stratégique, nous avons définis des indicateurs pour chaque axe du tableau de bord prospectif.

a) Les indicateurs de l'axe financier : L'axe financier constitue le fil conducteur des autres axes, nous avons choisi ces indicateurs qui mesurent la performance financière de la SAA. Ils ont été retenus parce qu'ils permettent d'apprécier les déterminants de la performance financière de l'entreprise qui sont :

Le taux de rentabilité des fonds propres : cet indicateur traduit la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. Il s'inscrit dans le cadre de sa croissance financière, de son évolution dépend la satisfaction des actionnaires. Il est l'un des outils de la communication externe en direction des analystes financiers, des investisseurs, ...

$$\text{Taux de rentabilité des FP} = (\text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres}) * 100$$

En outre, une augmentation de la rentabilité des fonds propres signifiera l'amélioration du résultat de l'entreprise.

Tableau 22 : Taux de rentabilité des FP

En million DA

Année	Résultat Net	Capitaux propres	Taux de rentabilité des FP
2017	3 251	30 000	11%
2016	3 122	20 000	16%

Source : élaboré par l'étudiant

L'année 2017 a enregistré un taux de rentabilité des fonds propre de 11 % avec une baisse de 3% par rapport à l'année 2016. Cette baisse est due principalement de l'augmentation en 2017 du Capital Social d'un montant de 10 Milliard de DA.

Taux de croissance du chiffre d'affaires : étant donné que la SAA s'inscrit dans une stratégie de croissance du chiffre d'affaires, le taux de croissance du chiffre d'affaires est donc un indicateur pertinent pour suivre l'objectif de croissance.

$$\text{Taux de croissance du CA} = (\text{CA n} - \text{CA n-1}) / \text{CA n-1} * 100$$

Tableau 23 : Taux de croissance du CA

Branche	En million DA							
	CA 2017		CA 2016		Croissance en valeur relative		Croissance en valeur absolue	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Total	2 426 681	26 527	2 466 390	26 875	-1,61%	-1,29%	-39 709	-348

Source : élaboré par l'étudiant

Le chiffre d'affaires réalisé durant l'exercice 2017 s'élève à 26 527 millions de DA, enregistrant une régression de 1,29%, soit un manque à gagner de 348 millions de DA contre (-) 521 millions de DA 2016.

Taux des frais de gestion : il s'agit des frais d'acquisition y compris la variation positive ou négative des frais d'acquisition reportés, les frais d'administration, les frais de règlement de sinistres, et les autres charges techniques.

$$\text{Taux des frais de gestion} = (\text{frais de gestion (N)} / \text{Primes émises (N)}) * 100$$

Tableau 24 : Taux des frais de gestion

Année	En million DA		
	Frais de gestion	Primes émises	Taux des frais de gestion
2017	8 235	26 527	31%
2016	8 196	26 875	30%

Source : élaboré par l'étudiant

Le montant des frais de fonctionnement, au 31-12-2017, enregistre une hausse de 39 millions DA, passant de 8 196 millions DA en 2016 à 8 235 millions DA en 2017, représentant 31,04% des primes nettes émises contre 30,50% en 2016.

Le taux de recouvrement des créances : le recouvrement de créances est une activité réglementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due au créancier. La SAA rencontre des difficultés dans le recouvrement des créances des traités conventionnels, l'entreprise mène à cet effet, une politique qui consiste à accroître le taux de recouvrement.

$$\text{Taux de recouvrement des créances} = (\text{créances recouvertes} / \text{total créances}) * 100$$

Tableau 25 : Taux de recouvrement

En million DA

Créances au 31-12-2016	Recouvrements antérieures à 2017	Taux de recouvrement
5470	3196	58%

Source : élaboré par l'étudiant

Le montant des créances à la fin de l'exercice 2016 était de l'ordre de 5 470 millions DA, au 31-12-2017, il est de 2 274 millions DA, soit un taux de recouvrement de 58%. Le réseau est appelé à récupérer la totalité des impayées des exercices antérieurs, étant donné qu'à chaque nouvel exercice il y'a des créances, pour l'exercice 2017 on enregistre 4 207 millions DA de primes impayées.

La représentation des provisions techniques : il s'agit de la représentation de l'ensemble des provisions évaluées par l'entreprise pour le règlement intégral de ses engagements techniques vis à vis des cédantes.

$$\text{Taux de représentation des engagements techniques} = (\text{Placements admis} / \text{Provisions techniques brutes}) * 100.$$

Tableau 26 : Taux de représentation des engagements techniques

En million DA

Année	Placements admis	Provisions techniques	Taux de représentation des engagements techniques
2017	41 886	27 030	155%
2016	45 802	27 147	169%

Source : élaboré par l'étudiant

Le Taux de représentation des engagements techniques marque une baisse de 14% par rapport à l'année 2016. Malgré cette baisse la SAA dispose d'actifs suffisant pour honorer ses engagements envers les assurés et les bénéficiaires du contrat.

Marge opérationnelle (d'exploitation) : mesure la rentabilité à partir uniquement de son activité.

$$\text{Marge opérationnelle} = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}) * 100$$

Tableau 27 : Marge opérationnelle

En million DA

Année	Résultat d'exploitation	Chiffre d'affaires	Marge opérationnelle
2017	1 978	26 527	7%
2016	2 423	26 875	9%

Source : élaboré par l'étudiant

L'année 2017 a enregistré une marge opérationnelle de 7% avec une baisse de 2% par rapport à l'année précédente. Ce ratio permet en effet de déterminer la viabilité d'une entreprise

et ses chances de réussite sur le long terme. Une baisse constante et régulière de la marge d'exploitation constitue un danger pour une entreprise qui risque à moyen terme de ne plus avoir de fonds pour se financer. De ce fait la SAA doit régir rapidement pour améliorer cette marge.

Ratio de solvabilité réglementaire : La marge de solvabilité est constituée pour combler une insuffisance des provisions techniques ou la baisse des valeurs des placements. Leur réglementation porte sur le calcul du minimum de la marge de solvabilité et sur ses éléments constitutifs. Le minimum est de l'ordre de 15% des dettes techniques et à 20% du chiffre d'affaires, toutes taxes comprises, nettes d'annulation et de réassurance.

Tableau 28 : Marge de solvabilité

Année	Marge de solvabilité	15% de DT	20% de PNC	En million DA	
				Ratio de SR (DT)	Ratio de SR (PCN)
2017	34 811	4 054	4 723	859%	737%
2016	33025	4 072	4 826	811%	684%

Source : élaboré par l'étudiant

Le niveau de la marge de solvabilité enregistré par rapport à 2017 une évolution de 5% passant de 33 025 Millions de DA à 34 811 Millions de DA.

La marge constituée représente 8 fois le minimum requis sur la base des dettes techniques et 7 fois sur la base des primes nettes de cession.

b) Les indicateurs de l'axe client

Les indicateurs que nous avons adoptés sur l'axe client se présentent ainsi :

La part de marché national : il constitue l'indicateur clé qui permet de préciser la position de l'entreprise sur son marché pour une période déterminée.

$$\text{Part de marché national} = (\text{CA national de la SAA} / \text{Total CA national}) * 100$$

Tableau 29: Part de marché national

SAA		croissance		SECTEUR		croissance		Part de la SAA (%)	
2017	2016	valeur	%	2017	2016	valeur	%	2017	2016
26 527	26 875	-348	-1,29%	121 837	119 876	+1 961	+1,64%	21,77%	22,42%

Source : élaboré par l'étudiant

La SAA demeure le 1er assureur du marché Algérien des assurances et conserve ses parts malgré la baisse de 1.3%.

Taux des affaires nouvelles

La croissance du chiffre d'affaires ne suffit pas pour mesurer de performance. En effet, en raison de l'inversion du cycle de production, le résultat réalisé au niveau d'une police n'est connu qu'au terme de celle-ci. Donc, la croissance du chiffre d'affaires peut avoir deux origines :

- Les variations tarifaires ;
- La variation du nombre de contrats en portefeuille.

L'accroissement de la part de marché d'une compagnie est lié à la croissance du chiffre d'affaires provenant de l'augmentation des contrats en portefeuille.

Ce ratio peut être calculé en valeurs et en nombre de contrats. Le nombre des affaires nouvelles ne figure pas en comptabilité mais les statistiques fournies par le système d'information de la compagnie permettent de renseigner facilement les grandeurs sus visées.

$$\text{Taux des affaires nouvelles AN} = (\text{affaires nouvelles} / \text{total des affaires}) * 100$$

Tableau 30 : Taux des affaires nouvelles dépassant 1 million DA

En million				
Affaires nouvelles 2017	Affaires perdues 2017	Affaires renouvelées	Total	Taux des affaires nouvelles
663	679	1505	2 847	23%

Source : élaboré par l'étudiant

On constate que les affaires nouvelles, dépassant 1 million DA de prime représentent 23 % du total des affaires de la SAA en 2017.

Le montant des affaires renouvelées en portefeuille de l'entreprise au 31-12-2017, représente 70% du total de l'apport nouveau, toutes branches confondues. La clientèle de l'entreprise lui est fidèle, puisque 22% de ce chiffre revient à des clients qui ont plus de 5 ans à 10 ans en portefeuille.

A l'instar des affaires nouvelles, les pertes d'affaires, dépassant 1 million DA de prime représente 24 % de l'ensemble des affaires de la SAA en 2017.

c) Les indicateurs du processus interne

Les indicateurs que nous avons opté pour cet axe se résument ainsi :

La part du chiffre d'affaires généré par les nouveaux produits : elle se calcule comme suit :

$$\text{Part CA généré par les nouveaux produits} = (\text{CA généré par les nouveaux produits N} / \text{Chiffres d'affaires N}) * 100$$

Tableau 31 : Part CA généré par les nouveaux produits

En million		
CA généré par les nouveaux produits 2017	Chiffres d'affaires 2017	Part CA généré par les nouveaux produits
90	26 527	0,34%

Source : élaboré par l'étudiant

C'est la branche auto qui a connu une création d'un nouveau produit en 2017. Il s'agit d'une offre spécialement adapté au conductrice, avec un tout risque auquel est rajouter une série de service supplémentaire en assistance tel que le changement de roue de secours, prise en charge à 0 Km, rachat de vétusté (remboursement à valeur vénal sans dépréciation) Cette

offre est entrée en exploitation en Mars 2017, elle a rapporté pour 2017 environs 90 millions de Dinars sur segment de clientèle ou nous étions très faible.

Efficacité dans la gestion des sinistres : La charge de sinistre correspond au total des prestations et frais payés d'une part et la variation des provisions techniques d'autre part. Ce ratio doit être déterminé par exercice de survenance. C'est un ratio très utilisé en matière d'appréciation de la rentabilité technique des contrats et l'acceptation des affaires nouvelles. Il constitue le principal indicateur de rentabilité de la compagnie, c'est un indicateur prudentiel pour une entreprise d'assurance, il ne doit pas dépasser le 75%. Elle est mesurée par le taux de sinistralité comme suit :

$$\text{Taux de sinistralité} = (\text{charges de sinistre N} / \text{primes acquises N}) * 100$$

Tableau 32 : Taux de sinistralité

En million DA

Année	Charges de sinistre	Primes acquises	Taux de sinistralité
2017	13 164	23 882	55%
2016	12 731	23 860	53%

Source : élaboré par l'étudiant

Pour la SAA, cet indicateur est de 55% en 2017 marquant une dégradation de 2% contre l'année 2016. Malgré cette dégradation le taux n'a pas dépassé le 75% ce qui indique l'efficacité dans la gestion des sinistres.

Gestion des procédures : il s'agit de décrire les meilleures façons d'exécuter des processus. Les cadres dirigeants doivent en tenir compte dans la formulation de la stratégie, car ils doivent savoir ce que la compagnie est capable de faire dans les processus fondamentaux. La SAA dispose d'une panoplie de procédures (souscription, gestion des sinistres, administrative...), afin d'apprécier le respect et l'application de ces procédures, nous préconisons de s'appuyer sur les appréciations de la responsable de la division contrôle générale et audit au niveau de la compagnie qui effectue des missions d'audit et d'inspection au niveau des différentes fonctions de l'entreprise. Ainsi, ces contrôleurs peuvent estimer annuellement un taux de respect des procédures au niveau de la SAA.

d) Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

Les indicateurs que nous avons adoptés sur l'axe apprentissage organisationnel sont :

Indice de satisfaction des salariés : l'enquête de satisfaction des salariés a pour objectif de mesurer, à un moment donné, le climat général qui caractérise la compagnie. Des salariés satisfaits sont plus rentables et donc, ils assurent la satisfaction de leurs clients. Une enquête annuelle par questionnaire auprès des salariés amènera à préciser le degré de la satisfaction.

Le taux de rotation du personnel : il mesure la capacité de l'entreprise à fidéliser leurs employés. Ainsi, chaque départ non voulu est une perte de capital intellectuel pour la SAA. De plus, l'ancienneté signifie l'expérience et de partage du savoir au sein de la compagnie. Ce taux se calcule ainsi :

$$\text{Taux de rotation du personnel} = (\text{Nombre de départs} / \text{effectif moyen}) * 100$$

Tableau 33 : Taux de rotation du personnel

En million DA

Catégorie professionnelle	Effectif		Evolution		Effectif moyenne	Taux de rotation du personnel	
	2017	2016	%	Nombre			
Total	4 007	4 140	- 3%	- 133	4 074	3%	

Source : élaboré par l'étudiant

Le taux de décroissance de l'effectif est de 3% par rapport à la fin 2016. Cette baisse est due essentiellement au départ massif en retraite constaté à la fin de l'exercice compensés, en partie, par les recrutements externes et des mobilités et promotions en interne ainsi que par la démarché sélective des recrutements ainsi que l'automatisation de plusieurs tâches a réduit de la part des catégories maîtrise et exécution.

Ratio de salariés formés : la formation est stratégique pour l'entreprise, elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques.

$$\text{Ratio de salariés formés} = (\text{nombre de salariés formés} / \text{effectif}) * 100$$

Tableau 34 : Ratio de salariés formés

En million DA

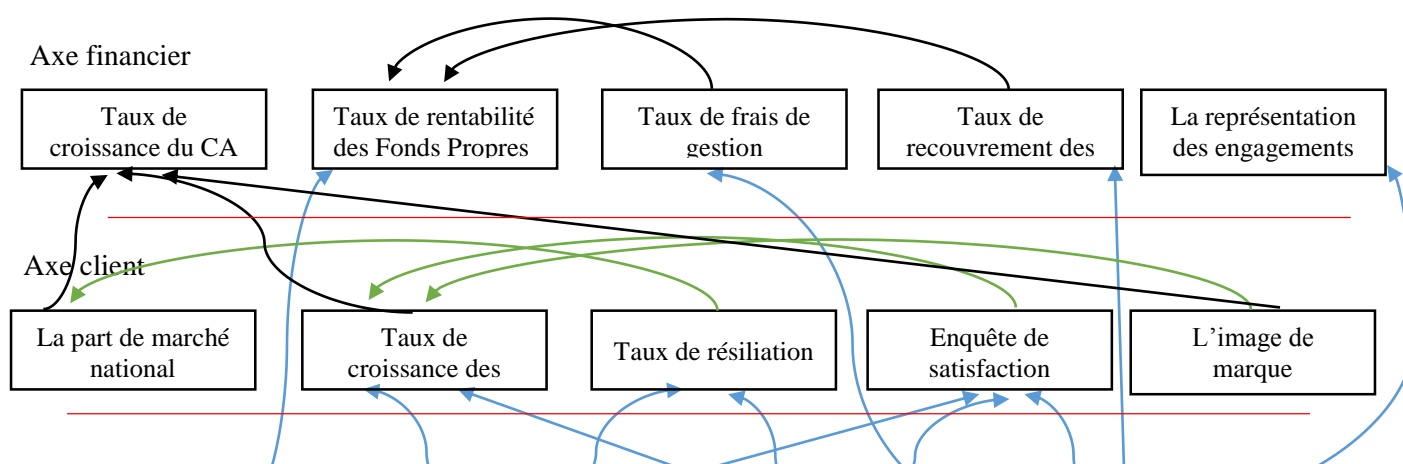
Intitulé	Au 31 12 2017		Au 30-12-2016		Evolution		Ratio de salariés formés	
	Nombre	Coût	Nombre	Coût	Nombre	Coût	2017	2016
TOTAL	573	81 587	436	46 324	+137	+35 263	13%	11%
	Effectif		Effectif		- 3%			
	4007		4 140					

Source : élaboré par l'étudiant

Les frais de formation sont de l'ordre de 82 Millions de DA pour 573 employés formés cadres formés en évolution de 35 millions de DA en montant et de 137 en nombre. Cette augmentation est pour objectif d'amorcer l'impact du changement introduit par l'automatisation, de plus en plus, de certaines tâches en utilisant les progiciels de gestion intégrée, les métiers de l'entreprise entreprennent de profondes transformations organisationnelles et comportementales pour réorienter entièrement l'organisation de l'entreprise vers ses clients.

La carte stratégique relative aux objectifs stratégique de la SAA traduit la performance globale de l'entreprise, et cela, à travers les relations de causes à effet qui existent entre les quatre axes du TBP. Elles peuvent être résumées ainsi :

Schéma 12 : carte stratégique en termes d'indicateurs stratégiques de la SAA



Source : élaboré par l'étudiant

Après avoir établi la carte stratégique qui comporte les objectifs stratégiques de la compagnie accompagné chacun d'eux par son indicateur, nous allons à présent passer à la dernière phase du TBP qui est le choix des valeurs cibles à atteindre pour chaque indicateur par la compagnie. Le choix de ces valeurs cibles va se faire sur la base des documents internes de la SAA (par rapport aux réalisations précédentes) mais aussi sur la base des appréciations des différents responsables des divisions. Le travail est donc résumé dans le tableau ci-dessous qui est une récapitulation des différents objectifs stratégiques de chaque axe, ainsi que leurs indicateurs respectifs classés par nature d'indicateur à posteriori ou avancé et calculé selon les réalisations de 2017 comme suit :

Tableau 35 : Tableau de bord prospectif de la direction générale de la SAA

Source : élaboré par l'étudiant

Axe	objectifs	Indicateurs à posteriori	Taux	Indicateurs avancés	Taux
Financier	Accroître le résultat	Marge opérationnelle	7%		
	Accroître le résultat financier	Taux de rendement des placements	5%		
	Maîtrise des coûts			Taux des frais de gestion	31%
	Recouvrements des	Taux de recouvrement	58%		
	Respect de la marge de solvabilité	Ratios de solvabilité	806%		
Client	Part de marché	Part de marché national	22%		
	Acquisition de nouveaux clients			Taux de des affaires	23%
	Satisfaction des clients			Indice de satisfaction	Selon appréciation de la direction commerciale
Processus interne	Créer de nouveau produits et services	Part du C.A généré par les nouveaux produits	0,3%		
	Efficacité dans la gestion des sinistres	Taux de semestrialité	55%		
	Gestion des procédures			Selon appréciation de la division contrôle général et audit	
Apprentissage organisationnel	Création de talents et compétences			Ratio de salariés formés	14%
	Satisfaction du			Taux de	3%
	Améliorer le système d'information			Taux d'intégration du système d'information	Selon appréciation de la direction SI

3.4. Recommandations pour déployer le TBP

La conception et la mise en place du tableau de bord prospectif ne doit pas être perçue comme un travail fini, mais plutôt un moyen de mettre en œuvre un outil de contrôle de gestion adapté bien intégré et exploité par le système de management de la compagnie. Une fois le TBP conçue, il est recommandé d'insérer ce processus dans toutes les fonctions de l'organisation

afin d'arriver à un seul système de management cohérent. Cette étape permet donc la correction et l'alignement du tableau de bord prospectif dans le but de garantir son adhésion au niveau de toute l'organisation de la compagnie allant des divisions aux directions, agences et individus.

3.4.1. Evaluer les performances

L'évaluation de la performance des responsables des directions décentralisées peut être appréciée à travers le TBP, et ce pour les chefs d'agences et les directions régionales. Car l'utilisation du TBP comme moyen d'évaluation peut inciter les responsables à s'impliquer d'avantage dans le choix des indicateurs qui serviront à leur évaluation. En outre, les responsables seront plus disposés à réaliser les objectifs tel que conçus par les indicateurs du TBP pour argumenter la qualité de leur travail au niveau de la hiérarchie.

3.4.2. Qualité du système d'information

La réussite du tableau de bord prospectif est tributaire de la performance du système d'information de la compagnie. Car c'est à travers ce système qu'une bonne communication de la stratégie à tous les niveaux de la compagnie se fera d'une manière à assurer un pilotage efficace de la performance. Comme nous l'avons déjà indiqué, le TBP est conçue dans le but de remédier aux insuffisances et anomalies des tableaux de bord classiques, à savoir : manque de réactivité, la difficulté de communiquer et la prédominance des données financières.

3.4.3. La mise en place d'une comptabilité analytique

Dans ce cadre, l'intégration d'un système de comptabilité analytique est indispensable pour le calcul des coûts réels de ses produits par l'imputation rationnel des couts indirects dans les couts directs, l'optimisation du fonctionnement global de la compagnie SAA. Cela pour s'assurer des prévisions (moins d'écarts), donc prendre la bonne décision.

3.4.4. Développer le Risk Management

Actuellement, le Risk Management est l'art de protéger l'entreprise contre les incertitudes ou encore la combinaison des techniques permettant de limiter la survenance d'événements aléatoires pouvant compromettre la pérennité de l'entreprise et la réalisation de ces objectifs stratégiques. Dans cette optique, nous cernons tout l'intérêt pour la SAA de développer cette activité qui va lui permettre d'identifier les risques potentiels encourus par l'entreprise, leurs évaluations et leurs traitements. Ainsi, la gestion des risques est un outil de pilotage opérationnel et d'aide à la décision stratégique qui contribuera à la bonne marche du tableau de bord prospectif.

Conclusion

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion au sein de la compagnie d'assurance algérienne SAA nous a permis de faire ressortir ses forces et ces faiblesses aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan fonctionnel. Cette analyse a montré la nécessité de l'amélioration et de l'actualisation de cette pratique par des méthodes plus adaptées à l'efficacité de la maîtrise des processus. C'est dans ce cadre que nous avons formulé des recommandations et leur mise en application.

Il y a lieu d'indiquer que le rattachement hiérarchique du contrôle de gestion semble avoir influences non négligeables sur sa place et son influence sur l'amélioration de la performance des compagnies d'assurance. En outre, le contrôle de gestion est en perpétuelle mutation et les méthodes d'application évoluent sans cesse en vue d'adapter sa pratique aux nouveaux défis qui apparaissent dans le secteur des assurances. A cet effet, le pilotage de la compagnie et de sa performance est le rôle de la direction générale et des responsables opérationnels. Le rôle du contrôleur de gestion est de favoriser ce pilotage en mettant à disposition des outils et dispositifs sur lesquels ils pourront s'appuyer tel que le tableau de bord prospectif.

Conclusion générale

Dans un contexte de mondialisation, concurrence, réglementation, nouvelles attentes des clients mais aussi des dirigeants des entreprises, innovation technologique et avènement de la société de l'information, l'exigence en matière de contrôle de gestion ne cesse de s'accroître.

En effet, face à cet environnement en mutation rapide et à une concurrence accrue, les entreprises pourront de moins en moins se permettre d'adopter une approche défensive visant à garantir la pérennité de leur activité en essayant de défendre des positions déjà acquises.

Pour passer à une approche offensive, en acceptant un niveau de prise de risque maîtrisé ayant une probabilité raisonnable d'être convenablement récompensée, les entreprises, tout secteur confondu, vont devoir s'appuyer sur des dispositifs de pilotage plus sophistiqués et performants que ceux dont elles disposent actuellement.

Pour le secteur des assurances, la fonction contrôle de gestion fit son apparition plus tardivement du fait, de l'encadrement réglementaire, de la limitation de la concurrence qui caractérisant les activités financières en général, et celles des assurances en particulier.

Le contrôle de gestion constitue l'un des instruments, voire plus important, auquel les compagnies d'assurance devront recourir pour être performantes à travers la consolidation de leurs bonnes pratiques de gestion.

Personne ne conteste l'utilité de l'assurance en tant qu'industrie ni en tant qu'entreprise pourtant, à y regarder de près, la question de sa contribution au fonctionnement de l'économie se pose. En effet, elle ne crée pas de richesses matérielles et elle ne crée pas de monnaie, comme le font les banques grâce aux crédits. L'argent ne fait que transiter dans ses comptes depuis les comptes bancaires des cotisants vers ceux des assurés indemnisés. Ainsi, l'assurance s'apparente à une administration publique, privée ou hybride, qui redistribue des masses monétaires entre les assurés.

L'assurance est corrélée au développement économique, elle contribue à diminuer le coût du risque et elle favorise les transferts de capitaux entre les agents averse aux risques et ceux qui sont disposés à en prendre. Le secteur de l'assurance est une composante majeure de l'économie nationale. Pour contribuer à la croissance économique, affecter les ressources efficacement, gérer les risques et utiliser l'épargne à long terme, l'assurance doit fonctionner sur une base financière saine.

De plus, la spécificité de l'activité des assurances a été également un facteur déterminant dans son introduction tardive. En effet, l'assurance est un domaine où la mesure de la performance est délicate du fait de l'inversion du cycle de production, ce qui rend d'autant plus complexe la mise au point d'outils performants d'aide à la décision et du suivi de la gestion.

A l'instar de toutes les entreprises, la performance d'une compagnie d'assurance est communément appréciée par sa capacité à « créer de la valeur » pour ses actionnaires et pour ses clients, cette création de valeur étant elle-même conditionnée par l'aptitude de l'équipe dirigeante à définir une stratégie efficiente et à piloter sa bonne exécution. En assurance, cette notion de performance est totalement indissociable de la notion de risque.

La création de valeur d'une entreprise résulte de l'alchimie complexe d'un ensemble de facteurs techniques, financiers, organisationnels et humains, qu'il faut pouvoir évaluer, comparer et expliquer. En assurance, des incertitudes inhérentes à la profession (prise de risque,

Conclusion générale

cycle inversé donc prix de revient connu a posteriori...) rendent l'exercice de pilotage stratégique encore plus difficile. Néanmoins, ces dernières années, le degré de connaissance de ces facteurs et plus généralement de l'environnement dans lequel évoluent les sociétés d'assurance s'est considérablement affiné.

Dans ce cadre, les compagnies d'assurance doivent adapter leur dispositif de pilotage de la performance aux évolutions de leur environnement et se focaliser sur les axes majeurs d'évolution des fonctions qui y sont associées à travers ces techniques assurées par le contrôle de gestion.

Ainsi, la SAA dans le but de préserver sa place de leader sur le marché, cherche des moyens et outils pour atteindre et maintenir une performance satisfaisante. Elle doit donc réviser et actualiser de nombreux moyens et outils en vue de s'adapter à cet environnement instable.

Parmi ces outils, nous notons le système de contrôle de gestion qui doit être révisé au regard des meilleures pratiques du secteur.

La revue de littérature que nous avons effectuée dans la première partie nous a permis de cerner les outils et techniques nécessaires à l'élaboration de notre travail qui porte sur le contrôle de gestion et le pilotage de la performance dans le domaine des assurances : cas de la Société Algérienne de l'Assurance SAA.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité, de l'efficacités, des synergies et de flexibilité. Si l'appréciation de la rentabilité reste généralement du ressort de l'analyse financière, certaines approches telles que le tableau de bord prospectif permettent d'anticiper son évolution. En plus de ces outils de gestion, les moyens humains et matériels sont indispensables à la bonne pratique du contrôle de gestion.

Le pilotage de l'entreprise et de sa performance sont du ressort de la direction générale et des responsables opérationnels. La mission du contrôle de gestion est de favoriser ce pilotage en mettant à leurs disposition des outils et dispositifs sur lesquels ils pourront s'appuyer. En résumé, selon Anthony (1965), « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacité pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion au sein de la compagnie d'assurance algérienne SAA nous a permis de faire ressortir ses forces et ses faiblesses aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan fonctionnel. Cette analyse a montré la nécessité de l'amélioration et de l'actualisation de cette pratique par des méthodes plus adaptées à l'efficacité de la maîtrise des processus.

A la lumière de l'étude effectuée nous pouvons donc confirmer nos trois hypothèses :

- Un meilleur positionnement du contrôle de gestion contribue à un meilleur pilotage de la performance de la compagnie d'assurance en mettant à sa disposition des outils et dispositifs sur lesquels la direction générale et les responsables opérationnels pourront s'appuyer, tels que : le reporting, le PGP, Tableaux de bord et suivi des indicateurs de performance, etc.

Conclusion générale

- L'inefficacité du contrôle de gestion constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement de la gestion des différentes fonctions au sein de la compagnie d'assurance et par conséquent frein du pilotage de la performance.
- Le tableau de bord prospectif constitue l'outil efficace du système de contrôle de gestion pour le pilotage de la performance qui permet une vision globale et multidimensionnelle de la performance de la SAA. Il est basé sur l'équilibre entre les ambitions stratégiques à long terme et les contraintes opérationnelles à court terme. Ainsi, le TBP permet de traduire la stratégie de la compagnie dans un ensemble d'objectifs, lesquelles seront mesurés par des indicateurs de la performance multidimensionnelle pour chaque axe (finance, client, processus interne et apprentissage organisationnel), liés par des liens de cause à effet et choisis d'une manière significative et pertinente.

Ainsi, l'étude des pratiques du contrôle de gestion de la SAA axé sur quatre paramètres qui sont les activités réalisées, l'organisation, le capital humain et la satisfaction client nous a permis d'émettre des recommandations dont la prise en compte intégrale pourrait rehausser la performance du système de contrôle de gestion.

L'analyse de ces différents résultats fait apparaître certains points à améliorer pour atteindre un niveau du contrôle de gestion assurant un meilleur pilotage de la performance de la SAA.

Cependant, l'adaptation de ce système au fonctionnement de la SAA, ne lui permet pas de développer toutes ses activités et d'atteindre un niveau de performance satisfaisant. Nous constatons que la relation entre les opérationnels et le contrôle de gestion ne permet pas au contrôle de gestion de s'affirmer. En effet, le contrôle de gestion est ésothérique d'où la faible implication du personnel dans le fonctionnement du système de contrôle de gestion.

De plus, nous constatons une rupture entre le contrôle de gestion et les opérationnels d'une part, et le retard observé dans la remontée des informations de gestion fiables d'autre part. Les causes de ces constats peuvent être énumérées ainsi :

- l'incompréhension de l'importance du contrôle de gestion par les opérationnels induisant leur faible implication dans le fonctionnement du système ;
- l'effectif réduit qui exécute les tâches de contrôle de gestion ;
- insuffisance d'outils de contrôle de gestion tel que l'absence d'une comptabilité analytique, benchmarking, etc.

De ces problèmes, peuvent découler les risques suivants :

- la non-atteinte de ses objectifs de croissance et de performance ;
- le retard dans la remontée des informations de gestion ;
- la difficulté de mettre en place des outils d'identification en temps opportun des risques de non atteinte des objectifs, de mesure et de gestion des risques ;
- la lenteur dans la mise en œuvre des actions correctives nécessaires à la réalisation des objectifs.

Face à cette montée des risques inhérents aux activités de contrôle de gestion, nous avons formulé des recommandations suivantes en vue d'une meilleure performance :

- Doter le système en outils de contrôle de gestion dans le but d'améliorer sa gestion ;

Conclusion générale

- Auditer la fonction de contrôle de gestion dans le but de déceler les faiblesses de cette fonction et de proposer des pistes d'amélioration pour une qualité de service et une performance de la fonction.
- Former l'agent chargé du contrôle de gestion aux techniques de communication et de leadership. Ceci lui permettra de faire la promotion de son métier et de trouver des solutions pour impliquer le reste du personnel à sa cause ;
- Revoir le positionnement de la fonction contrôle de gestion ;
- Doter la fonction en outils de contrôle de gestion.

Toute compagnie d'assurance a besoin de s'appuyer sur un système de contrôle gestion cohérent afin de piloter au plus près, non seulement ses finances mais aussi ses relations avec l'environnement interne et externe. Il lui faut donc disposer d'une information pertinente, fiable et à jour. Il ne s'agit plus uniquement de constater mais de maîtriser, prévoir et d'agir afin de prendre les bonnes décisions. Il y a lieu de signaler que l'information est une arme redoutable pour le bon fonctionnement du système de contrôle de gestion, la SAA se doit donc de :

- Améliorer les systèmes d'information existants afin de fournir des informations aux personnes concernées en temps opportun et assurer une meilleure exploitation du système ORASS et dans les meilleurs délais.
- La mise en réseaux de toutes les structures (l'intranet et internet) et la dotation de celles-ci en équipements informatiques modernes.

En outre, la formation du contrôleur de gestion et la réorganisation de la fonction ne résolvant pas toutes les causes du problème, notamment celle liée à l'absence d'un tableau de bord prospectif permettant un pilotage multidimensionnel de la performance de la compagnie et la limitation à des tableaux de bord classiques. Des insuffisances ont été relevées en matière d'utilisation des tableaux de bord par l'ensemble du personnel, par conséquent nous suggérons de :

- Faire sensibiliser en informant le personnel de l'entreprise de l'importance du tableau de bord par des séminaires, des conférences. Ce point est considéré comme une nécessité dans le processus de développement des entreprises.
- Suivre régulièrement les données et les indicateurs de gestion à travers les tableaux de bord par l'ensemble du personnel.
- Mettre en place des programmes de formation ayant pour objet la sensibilisation du personnel et la vulgarisation des outils utilisés.
- Profiter de la motivation et de l'engagement du personnel, de son expérience, par sa consultation et en tenant compte de ses avis pertinents et ce, pour une meilleure implication de sa part.

Au terme de notre étude, nous constatons qu'il semble ne pas encore exister un référentiel en matière de contrôle de gestion. La contingence, tant au niveau des décisions de pouvoirs des acteurs, que du rattachement hiérarchique semble avoir influences non négligeables sur la place et l'influence du contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance des compagnies d'assurance. En outre, le contrôle de gestion est en perpétuelle mutation et les méthodes d'application évoluent sans cesse en vue d'adapter sa pratique au nouveaux défis qui apparaissent dans le secteur des assurances.

Conclusion générale

Ainsi, le pilotage de l'entreprise et de sa performance est le rôle de la direction générale et des responsables opérationnels. Le rôle du contrôle de gestion est de favoriser ce pilotage en mettant à disposition des outils et dispositifs sur lesquels ils pourront s'appuyer.

Finalement, nous pouvons dire que le contrôle de gestion en assurance est une discipline aux frontières pas toujours clairement définies, compte tenu de leur importance, elle doit être repositionnée et évoluée de son rôle de fournisseur de chiffres vers un rôle de consultant interne, ouvert sur l'entreprise, et tourné vers l'avenir.

Dès lors, on ne saurait conclure cette étude sans appeler les dirigeants des compagnies d'assurance à une véritable mobilisation sur le contrôle de gestion, à la hauteur des enjeux et sans rappeler qu'en définitive, le contrôle de gestion ne doit pas être perçu comme une contrainte, puisque c'est un système qui permet avant tout d'améliorer le fonctionnement, la performance et la maîtrise des activités, mis en place par l'entreprise et pour l'entreprise.