

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole supérieure de commerce

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Science Financière et Comptabilité**

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

**L'impact de la gouvernance sur la performance
financière de l'entreprise**

Cas : Société Nationale d'Assurance (SAA)

Élaboré par l'étudiante :

LAKHDARI Asma

Encadré par :

Dr.OUAHABI Tarek

Maitre de conférence « B » à
l'école supérieure de commerce

Lieu du stage : La SAA, Société National d'Assurance

Période du stage : du 20 Février 2022 au 29 Mars 2022

Année universitaire

2021/2022

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole supérieure de commerce

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Financières et Comptabilité**

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

**L'impact de la gouvernance sur la performance
financière de l'entreprise**

Cas : Société Nationale d'Assurance (SAA)

Élaboré par l'étudiante :

LAKHDARI Asma

Encadré par :

Dr.OUAHABI Tarek

Maitre de conférence « B » à
l'école supérieure de commerce

Lieu du stage : La SAA, Société National d'Assurance

Période du stage : du 20 Février 2022 au 29 Mars 2022

Année universitaire

2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

REMERCIEMENTS

Je remercie dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Ce projet de mémoire s'est concrétisé grâce au concours de nombreuses personnes à qui je voudrai témoigner toute ma reconnaissance.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche sans l'aide et l'encadrement de Mr D. OUAHABI, je le remercie pour la qualité de son encadrement, pour sa patience, sa disponibilité durant ma préparation de ce mémoire.

Je voudrais adresser toute ma gratitude à l'équipe de la Société National d'Assurance, particulièrement: le directeur de comptabilité et finance S. REGUIGE Et sous directeur trésorerie M.GHANINE

Je remercie tous mes professeurs « ESSG Annaba et ESC » pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Enfin, j'adresse mes vifs remerciements aux membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer mon travail.

Dédicaces

JE DÉDIE TRAVAIL À MA MÈRE, LE SYMBOLE DE TENDRESSE, CELLE
QUI M'A DONNÉ LA VIE, QUI S'EST SACRIFIÉE POUR MON BONHEUR ET
MA RÉUSSITE,

À MON PÈRE, ÉCOLE DE MON ENFANCE, QUI A VEILLÉ TOUT AU LONG
DE MA VIE À M'ENCOURAGER, À M'AIDER ET À ME PROTÉGER.

QUE DIEU LES GARDE ET LES PROTÈGE.

*À MA SŒUR BESMA : TA GENTILLESSE ET TON SOUTIEN NE M'ONT
JAMAIS FAIT DÉFAUT, TU ES PLUS D'UNE SŒUR, TU ES MON AMIE, TU
ES MA CONFIDENTE, MA COMPLICE, TOUTE MA RECONNAISSANCE ET
MA PROFONDE GRATITUDE...*

*À MES FRÈRES: BADIS, LOUAI & ANAS POUR TOUTE L'AMBIANCE DONT
VOUS M'AVEZ ENTOURÉ, POUR TOUTE LA SPONTANÉITÉ ET ÉLAN
CHALEUREUX.*

*SANS VOUS JE SERAI PERSONNE, PUISSE LE TOUT PUISSANT
EXHAUSSER TOUS VOS VŒUX...*

*À MES CHERS GRANDS PARENTS QUE J'AIME QUE CE MODESTE
TRAVAIL SOIT L'EXPRESSION DES VŒUX QUE VOUS N'AVEZ CESSÉ DE
FORMULER DANS VOS PRIÈRES, QUE DIEU VOUS PRÉSERVE SANTÉ ET
LONGUE VIE...*

À MA GRANDE FAMILLE

*JE CITE EN PARTICULIER MA COUSINE AFAF, TU ÉTAIS UNE SŒUR
POUR MOI*

*À MES TANTES ET ONCLES AINSI QUE MES COUSINS ET COUSINES
À TOUS CEUX QUI M'AIMENT ET QUE J'AIME, QUI M'ONT AIDÉ,
SOUTENUE ET SUPPORTÉ MES HUMEURS DURANT CETTE AVENTURE.*

JE DÉDIE CE TRAVAIL

ASMA

Sommaire.....	I
Liste des abréviations	I
Liste des tableaux	I
Liste des figures.....	I
Liste des annexes.....	I
Résumé.....	I
Summary	I
ملخص	II
Introduction Générale	A-D
Chapitre 1 : Notions de base sur la gouvernance d’entreprise	
Introduction du chapitre 1.....	1
Section 01 : Généralités sur La gouvernance.....	2
Section 02 : La gouvernance d’entreprise.....	12
Section 3 : Les indicateurs de la gouvernance	23
Conclusion du chapitre 1.....	32
Chapitre 2 : Notions de base sur la performance financière dans une compagnie d’assurance	
Introduction du chapitre 2.....	33
Section 01 : Les concepts de la performance:.....	34
Section 2 : la performance financière.	44
Section 3 : Les outils d’analyse du performance financière	54
Conclusion du chapitre 2.....	64
Chapitre 3 : Etude de la performance financière de la Société Nationale d’Assurance(SAA)	
introduction du chapitre 3.....	65
Section 1 : Présentation de la SAA	66
Section 2 : Analyse de la situation financière de SAA.	77
Section 3 : Etude de la performance financière de la SAA par l’analyse financière.	90
Conclusion du chapitre 3.....	96
conclusion générale.....	97
Bibliographie.....	97
liste des Annexes.....	I-I

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFEP	Association française des entreprises privées
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
CA	conseil d'administration
ROA	La rentabilité économique
EBE	l'excédent brut d'exploitation
RF	Rentabilité financière
CAF	La capacité d'autofinancement
WGI	L'indicateur de gouvernance mondial
SAA	Société National d'Assurance
CPIA	Country Policy and Institutional Assessment
PRC	La provision pour risques croissants
CDR	Compte De Résultat
PNA	Prime Non Acquise

Numéro	intitulé du tableau	Page
1	indice de la liberté économique	25
2	composantes du guide international des risques pays et les points attribués	27
3	une comparaison entre la performance interne et externe	42
4	Ratios de profitabilité financière	50
5	rations de profitabilité économique	51
6	Actif et passif du bilan	54
7	Compte de résultat non vie	59
8	Le compte de résultat technique vie	62
9	présentation d'actif des bilans	77
10	L'actif non courant	79
11	L'actif courant	80
12	Total d'actif	80
13	Les capitaux propres de la SAA. En MDA	81
14	Les capitaux propres de la SAA. En MDA	82
15	Le passif non courant	83
16	Total du passif. En MDA	84
17	La marge d'assurance de la SAA. En MDA	88
18	Le résultat technique opérationnel de la SAA. En MDA	88
19	Le résultat financière de la SAA	89
20	Le résultat net de la SAA.	89
21	Ratio de liquidité générale	90
22	Le ratio de sinistralité. En MDA	90
23	Le ratio de la rentabilité de la marge d'assurance nette.	91
24	Le taux de résultat financière par rapport aux produits Financiers.	91
25	Le ratio de rentabilité financière des capitaux propres	92
26	Ratio de rentabilité économique.	92
27	Le ratio de solvabilité.	93
28	Fond de roulement	93
29	Part de marché par compagnie.	94

Numéro	Intitulé de la figure	Page
1	Les parties prenantes internes et leurs relations réciproques	12
2	Les parties prenantes externes	15
3	Les fonctions de l'IPD.	31
4	Les objectifs de mesure de la performance	37
5	Organigramme de la Direction Générale de la SAA	69
6	Représentation graphique de l'actif des bilans.	81
7	Représentation graphique du passif des bilans.	85

Numéro	Intitulé de l'annexe	page
1	Schéma de l'organigramme de l'entreprise	i
2	Actif du Bilan	ii
3	Passif du Bilan	iii
4	Compte de résultat	iv

Dans un univers économique de plus en plus concurrentiel et incertain la gouvernance de l'organisation, la mesure constante de ses performances et l'évaluation continue de son efficience sont plus que jamais indispensables.

Le présent article traite de la gouvernance d'entreprise qu'est un sujet d'actualité et à une grande importance de nos jours, elle représente un instrument essentiel qui aide à réduire les problèmes organisationnels et les conflits d'intérêt entre propriétaire et gestionnaire. Ces conflits peuvent détourner l'entreprise de ses objectifs principaux cette étude a pour objectif de démontrer le rôle de la gouvernance dans la performance financière.

La performance est la réalisation des objectifs et des résultats. Elle est mesurée et associée selon le principe d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. La performance financière est évaluée à partir des documents comptables et pour bien mesurer cette performance, il faut connaître ses critères, ses indicateurs et ses principaux déterminants. Pour bien entrer dans une logique de pilotage de la performance.

A cet effet, il nous a apparu utile, pour arriver à toucher le vif de notre sujet de recherche, de prendre un cas pratique, alors nous avons effectué un stage au sein de la société nationale d'assurance SAA.

Le stage pratique au sein de la SAA, Ont permis d'évaluer la performance financière de la SAA à travers l'analyse des ratios.

Enfin, a travers cette analyse on a pu constater l'importance de la gouvernance sur la performance financière au sein de cette entité stratégique, considérée comme la locomotive de développement régional et national.

Mot clés : Gouvernance d'entreprise, performance, performance financières, ratios.

In an increasingly competitive and uncertain economic environment, organizational governance requires ongoing measurement of performance and assessment of effectiveness.

This article deals with corporate governance, which is a topical topic and of great importance today, it is an essential instrument that helps to reduce organizational problems and conflicts of interest between owner and manager. These conflicts may distract society from its major objectives. The objective of this study is to illustrate the role of governance in financial performance.

Performance refers to the achievement of goals and outcomes. It is measured and related based on the principle of effectiveness, efficiency, consistency and relevance. Financial performance is evaluated on the basis of accounting records and to properly measure this performance, it is necessary to know its criteria, its indicators and its main determinants.

To this end, it seemed useful to us, to get to the heart of our research topic, to take a practical case, so we did an internship at the national insurance company SAA.

The practical placement within the SAA, Enabled to assess the financial performance of the SAA through the analysis of ratios.

Finally, this analysis allowed us to see the importance of governance on financial performance within this strategic entity, which is regarded as the driving force of regional and national development.

Keywords: Corporate governance, performance, financial performance, ratios.

في عالم اقتصادي يتسم بالمنافسة المتزايدة وعدم اليقين ، أصبحت حوكمة المنظمة والقياس المستمر لأدائها والتقييم المستمر لكفاءتها أكثر أهمية من أي وقت مضى

تتناول هذه المقالة حوكمة الشركات ، وهي موضوع الساعة وذات أهمية كبيرة اليوم ، فهي تمثل أداة أساسية تساعد في تقليل المشاكل التنظيمية وتضارب المصالح بين المالك والمدير. يمكن لهذه التضاربات أن تشتت انتباه الشركة عن أهدافها الرئيسية ، وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الحوكمة في الأداء المالي

الأداء هو تحقيق الأهداف والنتائج. يتم قياسه وربطه وفقاً لمبدأ الفعالية والكفاءة والاتساق والملاءمة. يتم تقييم الأداء المالي من المستندات المحاسبية ولقياس هذا الأداء بشكل صحيح لا بد من معرفة معايير ومؤشراته ومحدداته الرئيسية. للدخول في منطوق إدارة الأداء

تحقيقاً لهذه الغاية ، بدأ من المفيد لنا أن نصل إلى قلب موضوع بحثنا ، وأن نأخذ حالة عملية ، لذلك قمنا بتدريب على مستوى شركة التأمين الوطنية
أتاح التدريب العملي تقييم الأداء المالي للهيئة من خلال تحليل النسب

أخيراً ، من خلال هذا التحليل ، رأينا أهمية الحوكمة على الأداء المالي ضمن هذا الكيان الاستراتيجي ، باعتباره محرك التنمية الإقليمية والوطنية
الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات ، الأداء ، الأداء المالي ، النسب.

Introduction

Générale

L'objectif principal de toute entreprise est la création et la répartition de la richesse. Cette dernière doit suivre un processus d'autonomie et de liberté d'entreprendre. L'autonomie et la liberté d'entreprendre peuvent, en effet, se révéler sans valeur en l'absence d'une bonne gouvernance.

La gouvernance d'entreprise est largement débattue actuellement. Ces origines remontent aux années trente avec Berle et Means. Depuis la fin des années 1980, ce courant de recherche a pris de l'ampleur suite à de nombreux scandales financiers dans lesquels les dirigeants des entreprises ont été mis en cause.

Suite à ces défaillances dans de grandes sociétés et institutions du monde entier tel que VIVENDI, ENRON, POLLYPECK, BCCI, WORLDCOM, etc., plusieurs auteurs insistent sur le rôle primordial de la gouvernance dans la création de valeur, que ce soit au profit des actionnaires ou de celui de l'ensemble des parties actives au sein de l'entreprise. Plus précisément, la gouvernance agit à travers plusieurs mécanismes visant l'augmentation de la valeur de l'entreprise. Puisque la gouvernance d'entreprise vise principalement le contrôle du dirigeant et la minimisation de son espace discrétionnaire et dans la mesure où les décisions des dirigeants ont une influence déterminante sur la performance de l'entreprise.

Pour Charreaux, « la taille, la composition, le fonctionnement et le rôle des conseils d'administration varient sensiblement notamment en fonction des stratégies suivies ou de l'incertitude de l'environnement ». La taille des conseils d'administration a un impact sur la performance de l'entreprise. La composition du conseil joue également un rôle important. Le fonctionnement réfère à toute règle assurant ainsi le bon déroulement des séances, la fréquence des réunions, etc. Ainsi l'arme ultime du conseil envers son dirigeant demeure la rémunération.

Selon Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique, financière, organisationnelle, stratégique ou encore sociale.

En effet, l'approche financière consiste à positionner l'entreprise face à ses actionnaires par la maximisation du profit généré et le retour sur investissement. Ainsi, la performance financière consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Elle est mesurée par la rentabilité économique et financière, la productivité, la profitabilité, les ratios, etc.

Ainsi, certains chercheurs ont essayé de déterminer les facteurs d'un bon système de gouvernance. Selon Shleifer et Vishny (1997), une bonne gouvernance est principalement représentée par une protection des investisseurs et une concentration de la structure de propriété. L'étude de Gompers et al (2003) révèle une relation positive entre la bonne gouvernance et la performance de l'entreprise.

Une bonne gouvernance est aujourd'hui considérée comme un réel atout et est un facteur permettant aux entreprises d'accéder plus aisément à des financements de par l'importance de la réputation et de la performance de l'entreprise dans ce processus.

Sur la base de ce qui a été évoqué ci-dessus, la problématique suivante s'impose d'elle-même:

Quel est l'impact de la gouvernance sur la performance financière dans une compagnie d'assurance (SAA) ?

Cette problématique nous conduit à poser les questions secondaires suivantes :

- Quelle est la spécificité de la gouvernance ?
- Quelle est le rôle de la gouvernance dans les entreprises ?
- Comment les mécanismes de gouvernance impactent-ils la performance financière de la SAA?

Pour répondre aux questions précédemment soulevées, des hypothèses peuvent être émises comme suit :

Hypothèse N°1 :

La gouvernance assure de la bonne circulation de l'information et de sa transparence et aussi elle peut être un moyen de rétablir la confiance dans le système économique et financier.

Hypothèse N°2:

La gouvernance contribue à la mise en place d'un système de gestion et de contrôle de l'entreprise et des dirigeants.

Hypothèse N°3:

La consolidation des fonctions de contrôle et de décision aggrave les conflits d'intérêts et affaiblit par conséquent la performance financière de l'entreprise.

METHODE DE RECHERCHE

Pour répondre à notre problématique, nous adopterons dans notre recherche deux approches : l'approche descriptive qui concerne le côté théorique pour la couverture académique de différents aspects du thème. Et l'approche analytique pour projeter l'étude théorique sur la réalité pratique.

PLAN DE TRAVAIL

Notre travail de recherche sera divisé en trois chapitres dont deux sont d'ordre théorique et un constitue une étude de cas.

Dans le premier chapitre nous allons présenter les notions clés relatives à la gouvernance des entreprises : historique et définition de la gouvernance, quelque utilisation du concept de gouvernance, le pouvoir de la gouvernance, principe de bonne gouvernance, les mécanismes de gouvernance, les principales théories de gouvernance et les indicateurs de la gouvernance.

Dans le deuxième chapitre, nous allons évoquer : les notions théoriques de la performance et la performance financière, les déterminants de la performance financière et on finira par les Spécificités des états financière des compagnies d'assurances.

Le troisième chapitre sera consacré à la partie pratique, elle nous a permis de tester l'existence d'une relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière estimée par la rentabilité économique et la rentabilité financière.

LE CHOIX DU THEME

Après une longue réflexion, j'étais amené à faire une étude de recherche sur l'impact de la gouvernance sur la performance financière de l'entreprise algérienne.

Plusieurs raisons m'ont entraîné à choisir ce type de sujet, parmi lesquelles :

- Élargir mes connaissances théoriques acquises au cours des années académiques précédentes et les mettre en pratique.
- La concordance du thème avec ma spécialité (comptabilité et finances).
- Le thème est au cœur de l'actualité.
- L'importance primordiale qu'occupe la gouvernance dans l'ALGERIE.
- L'intérêt de connaître l'impact de la gouvernance sur l'entreprise.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Ce travail de recherche consiste à :

- Connaitre l'impact de gouvernance au sein de l'entreprise qui permet d'améliorer sa situation financière.
- Comprendre comment la gouvernance intervient dans la mesure et la maîtrise des performances financières d'une entreprise Algérienne.

LES ETUDES PRECEDENTES:

- KAYA S, et autres, LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES, STRATEGIE ENTREPRENEURIALE ET PERFORMANCE ; Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale ; Année2020 :L'article procède, en premier lieu, à une synthèse exhaustive de l'état de l'art quant aux soubassements conceptuels fondamentaux de la gouvernance. En second temps, une étude de l'importance des particularités du contrôle des entreprises publiques ou de leur gouvernance dans une terminologie contemporaine. Enfin, il faut laisser les entrepreneurs qui les dirigent entreprendre tout en réexaminant leur capacité d'être des instruments de politique économique.

-MEZIANI,H ; LES MECANISMES DE CONTROLE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN ALGERIE(LE CAS DE L'ENTREPRISE STARR TLEMCEN) ;revu Albachair économique 2014 ; l'article explique la gouvernance et les mécanismes de contrôle. L'entreprise algérienne a enfin son code de gouvernance et tous les entreprise sont concerné par ce code .cette démarche consiste à introduire rigueur et transparence dans la manière dont une entreprise est gérée, administrée et contrôler, et procurer ainsi à ses propriétaires une protection ultime de leurs intérêt fondamentaux.

-YALAOUI.A, LES MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DANS UN MILIEU DE DIVERSITÉ : LE CAS ERICSSON, thèse présentée comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, magister, université de Québec à Montréal, 2012

L'objet de cette recherche est d'analyser les liens entre la gouvernance d'une entreprise et sa gestion de la diversité et expose les risques associés à la gestion des différents aspects touchés par la diversité multiculturelle et de genre.

Ces dernières années, de très nombreuses études, ont été menées afin de réfléchir à la question des relations entre la gouvernance d'entreprise et les performances financière. Ces travaux ont été conduits dans des contextes parfois très éloignés à travers les différentes parties du monde. En effet, nos recherches nous ont permis de nous rendre compte que la gouvernance n'est pas la même dans tous les pays et qu'elle est amplement influencée par l'histoire et la culture économiques et légales propres à chaque nation.

Notre étude tentera de déterminer l'impact des mécanismes interne et externe de gouvernance sur la mesure de la performance financière.

Chapitre 1 :
Notions de base sur
la gouvernance
d'entreprise

Introduction du chapitre 1

Suite aux récents scandales largement médiatisés dans le monde des affaires, (Enron, WordCom...) et aux nombreux dépassements commis par plusieurs dirigeants, la question de l'efficacité et du bon fonctionnement des mécanismes de gouvernance est devenue un sujet d'actualité qui attire l'intention de plusieurs chercheurs, qui visent à déterminer un meilleur système qui peut mettre fin aux différents conflits d'intérêt ou au moins les diminuer au maximum.

La gouvernance est un concept qui a été évolué depuis son émergence vers 1980, la gouvernance aborde maintenant des questions qu'ont liées aux mécanismes nécessaires à l'intérêt d'une société. C'est une notion large qui recouvre les différentes manières par lesquelles les individus et les groupes s'organisent pour atteindre des objectifs en communs et la recherche en matière de gouvernement d'entreprise regroupe l'ensemble des questions visant à décrire, expliquer, comprendre les systèmes de gouvernement, leur évolution et leur fonctionnement.

C'est pour cela dans ce premier chapitre on va traiter ce concept afin de le mieux comprendre, ainsi ces mécanismes, Alors on va les traiter dans deux sections et la troisième sera pour les indicateurs de la bonne gouvernance.

Section 1: Généralité sur la gouvernance.

Section 2: La gouvernance d'entreprise.

Section 3: Les indicateurs de la bonne gouvernance

Section 01 : Généralités sur La gouvernance

Dans cette première section du chapitre, seront évoqués les points suivants: historique et définition de la gouvernance, quelque utilisation du concept de gouvernance, le pouvoir de la gouvernance, principe de bonne gouvernance.

1. Historique de la gouvernance

Cette première partie de la section expose quelques dates importantes qui ont marqué l'histoire de la gouvernance

- **1978 :Corporate Director's Guidebook par l'American Bar Association¹,**
- **1993 :Principles of Corporate Governance par l'American Law Institute²**

Les premières publications concernant la gouvernance d'entreprise sont nées d'une réflexion dans laquelle étaient impliqués des juristes, des entreprises, des banques centrales (américaine et britannique) ainsi que des régulateurs des marchés. À la croisée de la doctrine juridique et du droit positif, sont publiés le Corporate Director's Guidebook puis les Principles of Corporate Governance³.

- **1995 : Le rapport Vienot**

La publication du rapport Vienot, commandité par l'AFEP et le MEDEF²En France Dans le même temps, l'Afrique du Sud prend l'initiative au sein des pays émergents, avec la publication du premier code King en 1994. Ces textes fondateurs comprennent déjà l'essentiel de ce que l'on appelle les « bonnes pratiques » de la gouvernance d'entreprise.⁴

- **2000 : Réunions d'OCDE**

Les institutions internationales, en particulier l'Union européenne et l'OCDE, s'emparent du sujet.⁵

- **2004 : La publication des « Principes de gouvernement d'entreprise »**

La publication des « Principes de gouvernement d'entreprise »par l'OCDE en officialise en quelque sorte la dimension mondiale de la gouvernance. En parallèle, les

¹L'American Bar Association (ABA, Association américaine du barreau) est une association volontaire de membres du barreau américain, fondée le 21 août 1878.

²L'American Law Institute est un groupe de recherche et de défense composé de juges, d'avocats et de juristes créé en 1923

³Forestier .P et autres, **LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE**, la revue de proparco, numéro 30, 3ème trimestre 2018.P 5

⁴**Idem**, p6

⁵**Idem**

marchés s'organisent, parfois avec l'appui d'organismes internationaux et des États. Des réseaux se constituent et le mouvement ne cesse de croître.¹

- **Aujourd'hui : Publication de « guidelines »**

associations patronales, entreprises, organismes à but non lucratif, chercheurs et intervenants contribuent à la diffusion des bonnes pratiques de gouvernance, par la publication de « guidelines »², de codes de bonne gouvernance, mais aussi par la mise en place de formations et la diffusion de l'information.³

2. Étymologie :

Selon Huynh-Quan-Suu (non daté), le verbe grec kubernân (piloter un navire ou un char) fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin gubernare, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont gubernantia, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues⁴:

- Arabe : الحكمة, الحوكمة, الحاكمية
- français : gouverner, gouvernement, gouvernance, etc.
- anglais : govern, government, governance, etc.

Au 13e siècle

En ancien français comme équivalent de "gouvernement" (art ou manière de gouverner)

1478, la "gouvernance" a été utilisée pour désigner des territoires dotés d'un statut administratif particulier

1679, la "gouvernance" a été utilisée pour la charge de gouvernante.⁵

Au 14e siècle

Dans la langue anglaise, donnant naissance au terme governance (action ou manière de gouverner). Le portugais governança dérive également du mot français et a revêtu des acceptions très similaires dans les sphères politico administrative et domestique.⁶

¹ Forestier .P, **op.cit.**, p5

²Recommandations de bonne pratique Description : Une ligne directrice est une déclaration permettant de déterminer un plan d'action. Une ligne directrice vise à rationaliser des processus particuliers selon une routine établie ou une pratique saine.

³ **Ibid.**

⁴Joumard. R. **Le concept de gouvernance**. Hal, France, 2010, p10.

⁵ **Idem**

⁶ **Idem**, p10

1930 Le mot anglais *governance* a été remis à l'honneur dans le contexte de l'entreprise.

1960 et 1970 Les adeptes de la démocratie participative de proximité issue des mouvements sociaux urbains et des idéologies autogestionnaires semblent ensuite avoir été les premiers à réutiliser la notion de gouvernance, mais sans utiliser le terme.

1989 les grandes institutions d'aide au développement, la Banque mondiale spécialement, qui furent les agents décisifs de la vulgarisation du terme¹.

3. Définition de gouvernance :

Plusieurs définitions ont été proposées pour mieux appréhender le concept de gouvernance, parmi lesquelles on peut retenir :

Le rapport du groupe de travail suisse a considéré la gouvernance comme : « les mécanismes de direction visant à établir un rapport équilibré entre la direction, le contrôle et la transparence à l'intérieur des entreprises et a pour but le renforcement du rôle des actionnaires qui supportent le risque liée au capital »²

Selon Charreaux (1997), il s'agit d'un « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs, et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »³.

Selon la banque mondiale (BM), « L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social »⁴.

Louise FRECHETTE définit la gouvernance d'entreprise comme : «Le processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs en sont tenus pour responsables»⁵

Selon Naciri « Certains termes ne prennent toute leur dimension qu'après avoir acquis la sanction du temps; le terme «gouvernance » est l'un de ceux-là et malgré le grand intérêt qu'on lui porte, acquis surtout de grands scandales financiers, il subsiste toujours un sentiment quasi général d'incompréhension à son égard et une divergence internationale quant à sa portée »⁶.

¹ Joumard.R. op.cit. p10 :11

²CORINE. G et autre, Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise, Montréal, 2013, p 93.

³MAUGERI. S, Gouvernance(s), édition DUNOD, France, 2014, p 20

⁴ World Bank, Managing Development - the Governance Dimension, Washington DC, USA, 1994. p15

⁵FRECHETTE. L, Comprendre la gouvernance, I, Ottawa, 2001, P : 602.

⁶ Naciri. A, gouvernance corporative : théories et pratiques à travers le monde. Québec, 2006. p 58

Pour Baron: « le terme de gouvernance vise la prise en compte des interactions entre les dynamiques transnationales, les logiques nationales et les initiatives locales, tout en considérant la porosité croissante des frontières entre les sphères du public et du privé. La polysémie du terme soulève des débats. Si, selon certains, cette notion est apolitique, d'autres montrent comment elle permet de réintroduire le pouvoir et le politique dans l'analyse économique. par ailleurs, elle pose en des termes nouveaux la problématique des liens entre état et marché, tout en tenant compte de cet acteur que constitue la société civile. Enfin, le débat se focalise sur l'intégration de l'espace dans l'analyse afin de mieux comprendre les imbrications entre local et le global.»¹

Selon PITSEYS J « le discours de la gouvernance publique se présente à la fois comme une conception alternative de la démocratie et de la délibération publique, mais aussi comme une grille d'analyse globale permettant de combiner les principes de légitimité et d'efficacité»²

La gouvernance est donc l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir.³

Pour revenir au terme « gouvernance d'entreprise », on peut définir comme suit :

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) : « la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsables »⁴

Selon l'OCDE « la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus »⁵

GRANGER, L « la "Corporate governance" est un système mis en place pour diriger et contrôler l'entreprise sur le long terme. La gouvernance protège les droits et les intérêts des

¹ BARON. C, **la gouvernance : débats autour d'un concept polysémique**, France, 2003, p 331

² PITSEYS. J, **le concept de gouvernance**, revue interdisciplinaire d'études juridique, volume 65, numéro 30, 2010, p 208

³ LACROIX. I, et autre, **La gouvernance**, Cahiers de recherche en politique appliquée, volume. IV, Numéro 3, 2012, p 15

⁴ BONNET. S et autre, **le rôle des professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance dans la gouvernance** d'entreprise, Cahier de l'Académie des Sciences et techniques Comptables et financières, volume 2, numéro 6, 2007, p13

⁵ DONALD. J, **principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE**, OCDE, France, 2004, p11

actionnaires, mais également ceux des autres parties prenantes (managers, collaborateurs, clients, fournisseurs, banques...). Elle fournit, en outre, un cadre pour surveiller les actions stratégiques menées, la définition et la bonne utilisation des moyens pour un niveau de performance attendu. Elle définit qui contrôle quoi et comment ce contrôle s'exerce. Pour cela, elle fixe des règles, des pratiques à suivre et des codes de conduite selon les situations rencontrées. »¹.

Pour résumer, les définitions citées on peut comprendre donc que la gouvernance d'entreprise est un ensemble de mécanismes qui guident et limitent la conduite de ceux qui agissent au nom de l'entreprise afin d'instaurer un climat sain, transparent et confiant entre les détenteurs de capitaux et les dirigeants de l'entreprise.

4. L'utilisation du concept de gouvernance

Tableau N°01 : quelques utilisations du concept de gouvernance

Gouvernance	L'ensemble des mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts de la société ; l'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social.
Gouvernance Mondiale	L'ensemble des processus par lesquels les règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre, contrôlées et placées au service d'une économie mondiale qui serait porteuse d'ordre, de justice, de liberté, d'efficacité.
Gouvernance globale	Elle ne se limite pas aux institutions et organisations officielles qui participent à l'élaboration et à la diffusion des normes et des règles régissant le monde, mais aussi les institutions étatiques, les coopérations intergouvernementales, les lobby et groupes de pression, des mouvements sociaux internationaux jusqu'aux ONG, poursuivant tous des objectifs et ayant un rapport avec les lois internationales et les systèmes d'autorité.
Gouvernance sociale	Elle articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre des choix collectifs, capables de provoquer une adhésion active des citoyens.

¹www.manager-go.com/organisation-entreprise/gouvernance-entreprise.htm, consulté le 28/02/2022 à 14 :16

Gouvernance d'entreprise	La gouvernance de l'entreprise est définie comme le système dans lequel la conduite des firmes par le dirigeant est contrôlée par l'ensemble des acteurs économiques. Ce ne sont pas donc les seuls propriétaires qui devraient exercer ce contrôle mais les créanciers, les salariés, les clients, les autorités publiques...cette approche idéale de la gouvernance débouche sur une conception de l'entreprise citoyenne, les décisions managériales sont supposés prendre en considération les intérêts des différents stakeholders.
Gouvernance clinique	un cadre à travers duquel les organisations sont tenues pour responsables de l'amélioration continue de la qualité de leurs prestations et services et doivent garantir de hauts standards de soins en créant un environnement dans lequel l'excellence en matière de soins peut prospérer.

Source: Élaborer sur la base d'AFKIR.A, **Evolution du concept de gouvernance d'entreprise**, 2009, p7

5. Pouvoir de la gouvernance

Quelle que soit l'entreprise considérée, quatre pouvoirs sont impliqués dans sa gouvernance:

a) Le pouvoir souverain

Assume la continuité de l'entreprise en sanctionnant, en dernier ressort, l'orientation de l'entreprise et en légitimant ceux qui en décident. En système capitaliste, ce pouvoir est généralement détenu par les actionnaires, mais il peut l'être par d'autres acteurs comme des partenaires (partnership) ou les membres d'une mutuelle. La question importante est de préciser, quels qu'ils soient, le contenu de leur pouvoir souverain, les responsabilités qui leurs incombent et les moyens concrets de les exercer¹.

b) Le pouvoir exécutif

Définit les stratégies et met en œuvre les décisions opérationnelles orientant l'entreprise, dans le cadre des pouvoirs conférés par les précédents. Ce pouvoir est assumé par « les dirigeants »².

c) Le pouvoir de surveillance

Assure que l'exercice du pouvoir exécutif est compatible avec l'intérêt général de l'entreprise, sa pérennité et sa performance durable. Ce pouvoir est assumé par les mandataires sociaux,

¹ PEREZ. R, La gouvernance de l'entreprise, Éditions La Découverte, Paris 2003, P13

² Idem

membres de conseils d'administrations, de surveillance ou assimilés selon les types d'entreprises¹.

d) Le pouvoir constituant

Institue le système, c'est-à-dire qu'il formule en termes de lois opposables à tous les membres de la communauté les règles établissant la légitimité de son gouvernement.

L'articulation entre ces quatre pouvoirs (souverain, exécutif, surveillance et constituant) définit la manière dont l'entreprise est gouvernée. Ces pouvoirs ne sont pas nécessairement détenus par des personnes différentes et peuvent même être concentrés dans les mêmes mains. Il ne faut pas donc confondre la nature de ces quatre pouvoirs, qui fondent la notion même de gouvernance d'entreprise, et la manière dont ils sont concrètement exercés. Leurs connections construisent des systèmes de gouvernance propres à chaque type d'entreprise (cotées, patrimoniales, entrepreneuriales, etc.)²

6. Principe de bonne gouvernance

Plusieurs auteurs ont traité les principes de bonne gouvernance telle que Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, le code Belge de GE, « OCDE » dans un rapport publié en 1999.

Les principes du gouvernement d'entreprise visent à la fois les entités (essentiellement des sociétés) et leurs structures internes tels que les organes de gestion (directoire, conseil d'administration, conseil de gérance) et de contrôle (comité de surveillance, assemblée générale, comités ad hoc). Ces principes ont pour destinataires naturels les sociétés faisant appel public à l'épargne, mais ça a été généralisé pour toucher autres formes de sociétés dans l'intérêt de leurs actionnaires et de toutes les parties prenantes que sont les créanciers de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, organismes sociaux, etc.)³.

6.1 Les principes de bonne gouvernance sont les suivants:

a- Participation, représentation et élections selon le droit :⁴

-Les élections locales se tiennent libres et valables, conformément aux normes internationales et aux lois nationales, et sans fraude

-La citoyenneté doit être placée au centre de l'action communautaire autour d'un mode de vie local clairement défini.

-Tous, y compris les voix des plus vulnérables, sont entendus et inclus dans la prise de décision, entre autres répartiteurs de ressources.

¹ PEREZ. R, op.cit., p 14

² Idem

³ VINCENT. M, Origines et principes du gouvernement d'entreprise, Dossier Corporate Governance journal des sociétés, Numéro 63 Mars 2009, P : 18

⁴ LORENZETTI. A, les effets d'un bon gouvernement, conseil de l'Europe, Italie, 2006, p1

- Tous les hommes et toutes les femmes doivent s'exprimer lorsqu'ils sont en contact direct ou par l'intermédiaire d'organismes d'intérêt. Cette conception de la participation, qui concerne tous les citoyens, repose sur le droit à la liberté d'expression

-Prendre des décisions basées sur les souhaits de la majorité des citoyens, tout en respectant les droits et les intérêts légitimes de la minorité

-Faites toujours des efforts raisonnables pour tenter de concilier divers intérêts légitimes et parvenir à un large consensus sur ce qui est dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté et les moyens d'y parvenir.

b-Réactivité :¹

-Les règles, les objectifs et procédures sont adaptés aux attentes et besoins légitimes des citoyens

-Fournir des services publics et répondre aux demandes et réclamations dans un délai raisonnable.

c- Efficacité et rendement :²

-Les résultats sont adaptés aux objectifs définis

-Utilisation optimales des ressources disponibles

-Un système de gestion des performances peut mesurer et améliorer l'efficacité et l'efficience des services

-Des audits réguliers pour évaluer et améliorer le service

d-Ouverture et transparence :³

-Prendre et mettre en œuvre des décisions conformément à la réglementation

-Le public a accès à toutes les informations qui ne sont pas classifiées pour des raisons prescrites et prescrites par la loi

-Informé sur les décisions, la mise en œuvre et les résultats des politiques sont rendus publics d'une manière qui permet aux résidents de suivre et de contribuer aux actions de la communauté locale

-Le public n'accède pas aux informations qui sont classées secrètes pour des raisons inscrites et par la loi.

¹ KAYA.S, **la gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et performance**, revue des réformes économique et intégration en économie mondiale, volume 14, numéro 1, 2020, p 292

² Rapport de l'OCDE aux ministères des finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20, **principes de gouvernance d'entreprise du G20**, Turquie, P5 ?

³Ibid.

e-Règle de loi :¹

-L'autorité locale respecte les lois et les décisions

- Les normes et règlements sont adoptés conformément aux dispositions de la loi ; elles sont appliquées de manière impartiale.

f-Comportement éthique :²

-Les conflits d'intérêts sont divulgués en temps opportun ; les personnes concernées doivent s'abstenir de participer à ces questions connexes.

-Les intérêts communs sont placés au-dessus des intérêts personnels.

- Prendre des mesures efficaces pour prévenir et combattre toutes les formes de corruption.

g-Compétences et aptitudes :³

-L'expertise des personnes qui assurent la gouvernance est maintenue et consolidée à perpétuité pour atteindre une production avec plus d'impact

-Des méthodes et des procédures pratiques sont créées et visent à changer les aptitudes qu'en à de meilleurs résultats.

-Les fonctionnaires sont encouragés à améliorer continuellement leurs performances.

h-Innovation et ouverture au changement :⁴

-Construire un climat propice au changement pour de meilleurs résultats.

-Volonté d'accepter, de piloter et de tester de nouveaux projets et d'apprendre des expériences des autres.

-Rechercher des solutions nouvelles et efficaces aux problèmes et fournir des services avec une approche moderne

i-Pérennité et positionnement à long terme :⁵

-Les politiques d'actuelles tiennent compte des besoins des générations futures

-Considérer constamment la durabilité de la communauté

-Des décisions sont prises pour internaliser tous les couts et éviter de tensions et les problèmes aux générations à venir qu'ils soient environnementaux, structurels, financiers, économique ou sociaux

¹KAYA.S, **op.cit.** p 292

²Lorenzetti. A, **Op.cit** p4.

³**Idem**

⁴**Ibid.**

⁵**Idem**

-L'avenir des communautés locales est envisagé à long terme dans une perspective large ; ce concept s'accompagne d'une prise de conscience des besoins que le développement implique

-cette perspective est basée sur une compréhension des complexités de la culture et de la société

j- Gestion financière saine :¹

- Les redevances ne dépassent pas le coût des services fournis et ne réduisent pas trop la demande, en particulier dans le cas des services publics essentiels.

- Une gestion financière prudente, en particulier lors de la souscription d'emprunts et de l'utilisation de l'argent, de l'estimation des ressources, des revenus et des réserves, et de l'utilisation des revenus spéciaux.

- Le plan budgétaire pluriannuel est élaboré après consultation du public.

- Le bon calcul et la bonne gestion des risques, notamment la nécessité de publier des comptes consolidés et, dans le cas des partenariats public-privé, un partage efficace des risques.

k-Droits humains, diversité culturelle et cohésion sociale :²

- Respecter, protéger et appliquer les droits de l'homme dans le cadre de la compétence des collectivités territoriales et lutter contre les discriminations fondées sur toute norme.

l – Obligation de fournir un compte :³

- Tous les décideurs, qu'il s'agisse de groupes ou d'individus, sont tenus responsables de leurs décisions.

- Les décisions sont documentées, elles sont expliquées et peuvent être sanctionnées.

- Prendre des mesures efficaces contre les abus administratifs et les actes des autorités locales qui violent les droits des citoyens.

¹ PEREZ.R, op.cit., p 17

² Lorenzetti. A, Op.cit p6

³: idem

Section 02 : La gouvernance d'entreprise

Dans cette deuxième section du chapitre, seront évoqués les points suivants: les mécanismes de gouvernance et les principales théories de gouvernance

1. Mécanismes de gouvernance

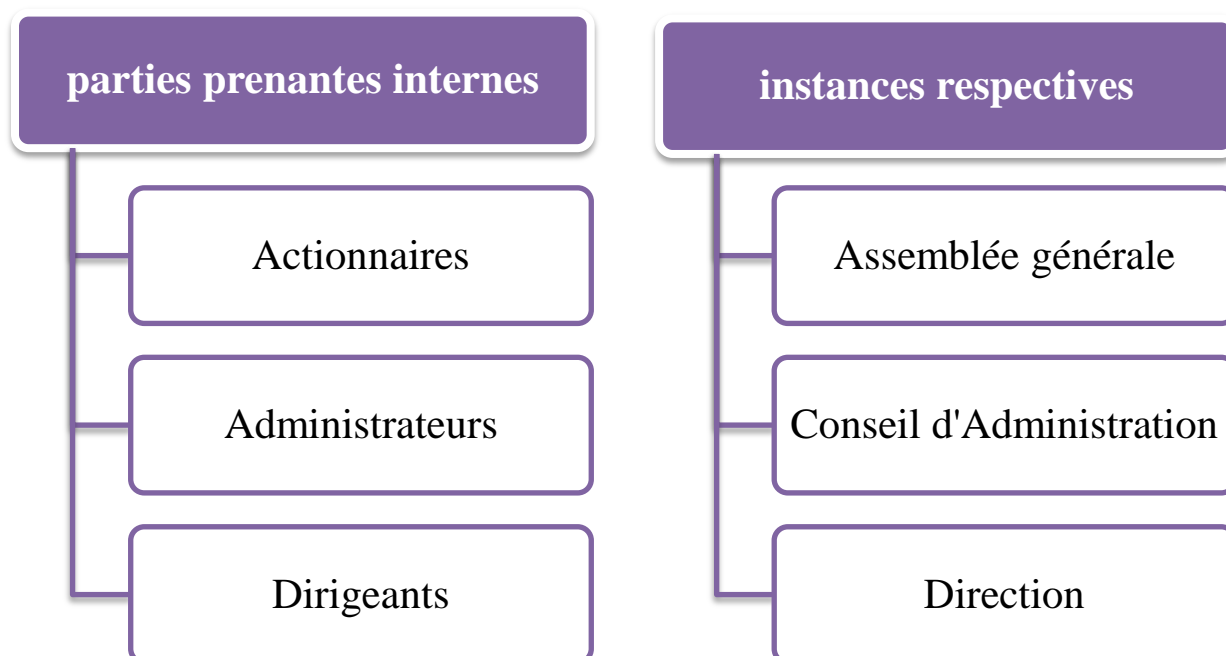
L'objectif de la gouvernance est de mettre en place un certain nombre de mécanismes en vue de limiter les divergences d'intérêt potentiels et le comportement opportuniste des dirigeants, et d'inciter ces derniers à faire de leur mieux.

Dans ce contexte, la plupart des auteurs font la distinction entre mécanismes internes et externes, il est appelé interne lorsqu'il émane directement de l'entreprise et de nature externe lorsque le contrôle s'effectue par un groupe de personnes ou institutions extérieures à l'entreprise¹.

1.1. Mécanisme Interne

Les mécanismes disciplinaires internes auxquels nous nous intéressons sont : l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction

Figure 1 : les parties prenantes internes et leurs relations réciproques



Source : Code algérien de la gouvernance d'entreprise, Goal, 2009, p.30

¹IDRISSIAN, Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance des sociétés marocaines cotées en bourse, revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, Maroc, 2018, p 181

- **Conseil d'administration**

Le conseil d'administration constitue un mécanisme de contrôle fondamental dans le dispositif du gouvernement d'entreprise. En effet, plusieurs auteurs s'accordent que le conseil d'administration a deux fonctions principales : contrôler l'équipe managériale et apporter les conseils aux actionnaires.

Pour Charreaux (2000 : p.5 et 10). « Le conseil d'administration intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par les systèmes de rémunération (bonus, stock-options...), soit en menaçant de les évincer. (...) Il intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe »¹.

« Le conseil d'administration est considéré comme l'organe de contrôle des dirigeants par excellence, il joue un rôle important dans la résolution des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires ainsi que les différentes parties prenantes, dans la procuration et l'allocation des ressources ainsi que dans la détermination des choix stratégiques. Cette fonction du contrôle, qui s'exerce à travers le CA, permet de préserver l'équilibre contractuel en limitant les comportements opportunistes de ceux qui en en change la gestion de l'entreprise »².

Pour que le conseil d'administration puisse s'acquitter convenablement de ses missions trois conditions au moins doivent être remplies :

- Les administrateurs doivent s'investir véritablement dans l'accomplissement de leurs missions.
- Ils doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.
- Ils doivent jouir des compétences à l'exercice de leurs responsabilités³

- **Composition du CA**

« La composition du Conseil d'Administration doit être équilibrée en termes d'expertise et de compétences. Elle peut comprendre des actionnaires, des dirigeants de l'entreprise et des administrateurs externes »⁴

¹ IDRISSE, N., OP.CIT.

² CHEURFELS, L'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur la gestion des résultats, université Ferhat Abbas, Sétif, Algérie, volume 5, numéro 1, 2019, p 1096

³ Code algérien de la gouvernance d'entreprise, Goal, 2009, p.38

⁴ Idem

• L'Assemblée Générale des Actionnaires

Les propriétaires de la société portent le nom d'actionnaires. Les actionnaires sont propriétaires d'une part du capital d'une société par actions qui se décline sous forme de titres ou d'actions. Lors d'une assemblée annuelle, ceux d'entre eux qui possèdent des actions leur conférant un droit de vote (actions ordinaires) élisent les membres du conseil d'administration. Les propriétaires s'attendent à ce que les capitaux fournis leur rapportent grâce au versement de dividendes ou à une appréciation de leurs actions. Nul doute que les actionnaires désirent voir leurs investissements porter ses fruits. S'ils ne sont pas satisfaits des résultats, ils pourraient bien tout simplement retirer leurs capitaux et les placer autre part. Les actionnaires protègent leur investissement en élisant un conseil d'administration chargé de faire en sorte que l'entreprise soit bien gérée¹.

Chaque actionnaire doit² :

- Recevoir à temps les informations relatives à la tenue des assemblées générales : dates, lieux, ordres du jour, et la documentation complète et pertinente permettant de l'éclairer sur les projets de résolutions à prendre ;
- Avoir la possibilité de donner effectivement son avis sur les points à l'ordre du jour, exprimer sa voix sur les questions soumises au vote et, au besoin, se faire représenter au vote ;
- Avoir la possibilité, dans des limites raisonnables, de poser des questions au Conseil d'Administration, y compris des questions relatives à la révision annuelle des comptes effectuée par des auditeurs externes, de faire inscrire des points à l'ordre du jour des Assemblées Générales et de proposer des résolutions.

• La Direction

La direction représente la fonction prédominante dans une entreprise. Elle s'applique à définir les choix stratégiques de l'entreprise, objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives. Il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise³

1.2. Mécanisme Externe

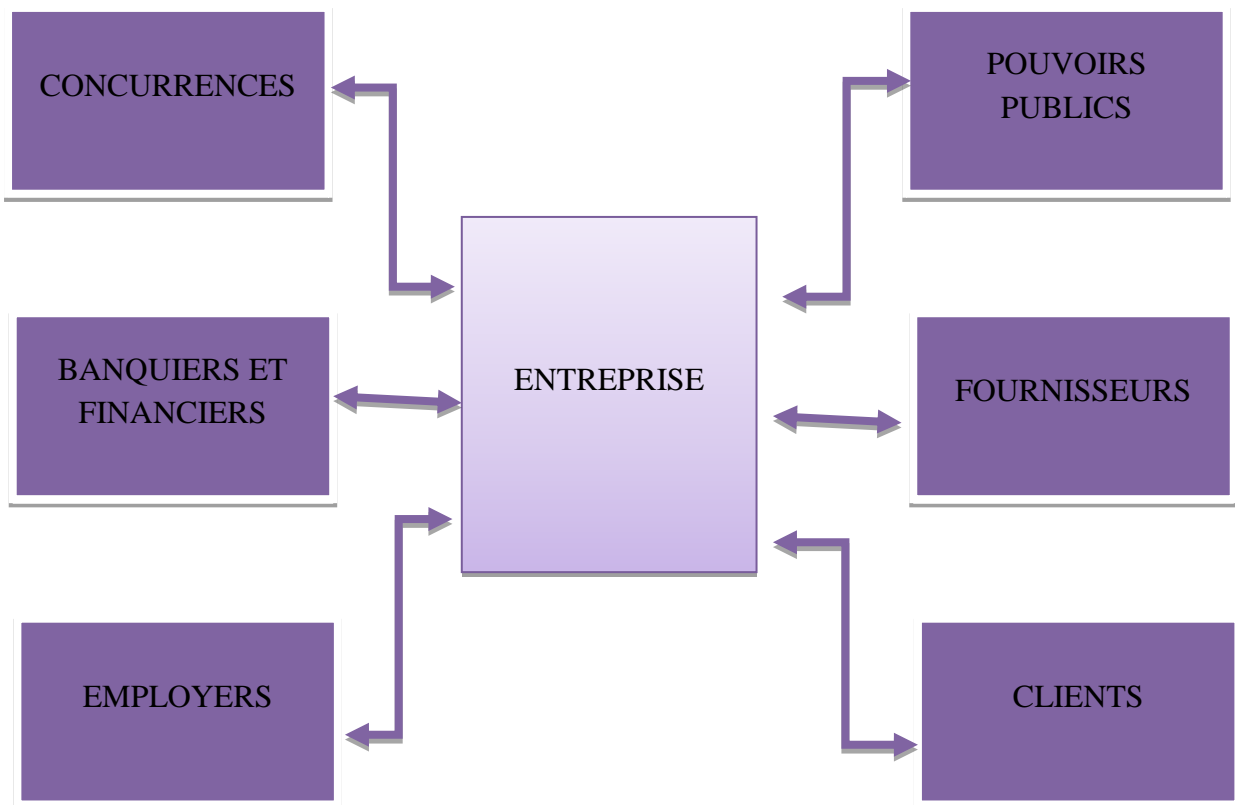
Les mécanismes externes sont généralement liés au fonctionnement des différents marchés : le pouvoir publics, les concurrences, les fournisseurs, les employés et les clients.

¹ YALAOUI.A, les meilleures pratiques de gouvernance dans un milieu de diversité : le cas Ericsson, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, magister, 2012, p 53

². Code algérien de la gouvernance d'entreprise, op.cit. p17

³ LUCIER.P, gouvernance et direction de l'université, l'université (FQPPU), Montréal, 2007, P17 :18

Figure 2: les parties prenantes externes



Source : Code algérien de la gouvernance d'entreprise, Goal, 2009, p.44

- **Les pouvoirs publics comme partenaires**

En leur qualité de démembrement de l'Etat, les administrations publiques ont tout intérêt que les entreprises prospèrent, ainsi qu'en témoignent les nombreuses mesures de soutien et d'aides financières accordées par l'Etat.

En revanche, elles doivent être intransigeantes avec celles qui s'inscrivent en porte-à-faux vis à vis de la loi.

Aussi, l'amélioration des relations avec les administrations publiques passent par le respect de la loi, notamment dans trois domaines : celui de la législation du travail, celui de la fiscalité et celui de la protection de l'environnement.

Il en résulte, pour l'entreprise, la nécessité de suivre de près l'évolution des textes réglementaires dans ces trois domaines et de s'acquitter de ses obligations.¹

¹Code algérien de la gouvernance d'entreprise, op.cit., p.45

- **Concurrence**

Selon LAROUS « la concurrence est une structure d'un marché qui se caractérise par une pluralité d'entreprise en compétition les unes par rapport aux autres pour bénéficier de la préférence des consommateurs »¹.

Selon Hirsch La concurrence au sens économique décrit une structure de marché où vendeurs et acheteurs sont en nombre suffisant pour qu'aucun n'ait le pouvoir d'exercer une influence sur le prix. Dans ce cas, l'offre et la demande déterminent le prix d'équilibre du marché².

- **Banquiers et financiers**

Transmettre en temps opportun, des informations complètes et correctes sur la situation financière de l'entreprise³.

- **Fournisseurs**

Les fournisseurs de l'entreprise l'approvisionnent en ressources matérielles, physiques et financières. Dans la plupart des cas, l'entreprise, à titre d'acheteur, est en position solide pour négocier avec ses fournisseurs, mais en ce qui a trait aux matières où il y a pénurie, elle dépend des fournisseurs qui disposent d'un certain pouvoir de marché (Bédard et Miller, 2003). Les produits des fournisseurs peuvent être l'occasion d'innovations pour l'entreprise, d'où l'importance accrue du rôle joué par les fournisseurs⁴.

- **Clients**

Les clients sont des intervenants importants dans la gouvernance d'une entreprise. Ils exercent une influence considérable sur la prospérité de celle-ci. Les clients ont des attentes face à l'entreprise, particulièrement en ce qui concerne le prix, la qualité, la sécurité des biens et services et les délais. Si les entreprises ne tiennent pas compte des préoccupations des clients, ils risquent de perdre des ventes face à la concurrence, et à terme, entraîner le déclin de l'organisation⁵.

- **Employés : Les premiers clients de l'entreprise**

En dehors des entreprises où une longue tradition soude le personnel à son employeur, le collectif des salariés est considéré comme une partie prenante externe.

¹ Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concurrence/17984>, consulté le 10/03/2022 à 14 :16

²HIRSCH.J, **la concurrence : discours et pratiques, hier et aujourd'hui**, France, p68 :69

³ ALAOUI, A, **op.cit.**, p43

⁴**Idem**

⁵**Idem**, p 44

Les ressources humaines de l'entreprise sont les « premiers clients » qu'elle se doit de conquérir, dans la mesure où c'est sur elles que repose, en grande partie, sa capacité à atteindre ses objectifs¹.

2. Les principales théories de la gouvernance d'entreprise :

La notion de gouvernance s'est constituée autour de plusieurs courants théoriques de l'économie de l'entreprise (par exemple : la théorie de l'agence, théorie des droits de propriété, Théorie de l'enracinement ...)

Nous présenterons ici les principaux.

2.1. La théorie de l'agence :

La théorie de l'agence s'intéresse à la mise au point de contrats bilatéraux destinés à résoudre de nombreux problèmes de coordination se posant entre un individu (le principal) et un autre (l'agent), sur le marché ou dans l'organisation, lorsque² :

- l'agent au loisir de choisir un comportement parmi plusieurs possibilités ;
- l'action de l'agent affecte le bien-être des deux parties ;
- les actions entreprises par l'agent sont difficilement observables par le principal :
 - soit parce que le contrôle des actions ou la vérification des informations s'avère coûteux (coût de supervision prohibitif),
 - soit parce que l'observateur est incompetent.

La théorie de l'agence adhère à une hypothèse d'imperfection de l'information et met en évidence la divergence d'intérêts qui se manifeste entre les membres de la firme. L'introduction du comportement des membres de la firme remet en question l'objectif unique de maximisation du profit et permet d'envisager la possibilité qu'existent pour une même firme différents objectifs reflétant les intérêts divergents des parties en présence³.

La théorie de l'agence a été développée principalement par Coase (1932), et Meckling (1976), Fama et Jensen (1983).

¹ ALAOUI, A, **op.cit.**, p44

² BOUZIANE.A et autres, **la structure d'actionariat au cœur de la théorie d'agence**, revue maghrébine d'économie et de gestion, volume 5, numéro 2, 2018, P185 :187

³ Idem

Elle constitue aujourd'hui le cadre d'analyse dominant qui a été traité par plusieurs chercheurs (pérez, 2003 ; charreaux, 2006) pour expliquer le cadre de gouvernement de l'entreprise et l'asymétrie de l'information qu'il existe entre les actionnaires et les dirigeants après la séparation de la propriété de capitale et la gestion de l'entreprise. cette théorie est définie comme « un contrat par lequel un ou plusieurs personnes (principale) engage une autre personne(agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision a l'agent »¹.

Cette théorie repose sur le principe selon lequel il y a un conflit d'intérêt entre les hauts dirigeants des entreprises qui désirent maximiser leurs propres intérêts, et les actionnaires qui cherchent la maximisation de leur fortune.

2.2. La théorie des droits de propriété :

A.Alchian et H. Demsetz sont les fondateurs de la théorie des droits de propriété, plusieurs auteurs ont donné une définition au droit de propriété comme par exemple² :

Pour H.Demsetz(1967), « les droits de propriétés sont un moyen permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leurs rapport avec les autres membres de la communauté Selon S.Pejovich (1969), « les droits de propriété sont des relations codifiées sur l'usage des choses » A.Alchian(1972), pense que tous les problèmes économiques peuvent être analysés en termes de droits de propriété « l'allocation des ressources rares dans une société représente le transfert des droits pour l'utilisation des ressources ». Le point de départ de cette théorie consiste à considérer la firme comme un « nœud de contrats (nexus of contracts)» et le dirigeant a pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter.

Dans cette théorie tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droits de propriété sur des objets.

Pour définir plus précisément les droits de propriété, il faut distinguer deux dimensions³ :

¹Benjamin C, et autre, Les nouvelles théories de l'entreprise, Edition Librairie Française, 1995, p 15 :17

²CHAUDEY.M, analyse économique de la firme, France ; 2014, p 74

³Idem

- Le droit au rendement résiduel : correspond au droit du propriétaire de l'entreprise : il détient le droit au rendement résultant de la production, c'est-à-dire le droit de bénéficier du profit.
- Le droit de contrôle : détient le manager de l'entreprise, c'est-à-dire le droit de prendre toutes les décisions concernant l'utilisation de l'actif

Selon cette théorie la firme est un instrument de contrôle, permettant de profiter au mieux des gains associés aux synergies dues à la production en équipe, en luttant contre les effets de la triche. La notion de contrôle comprend la mesure de la performance, de la répartition des rémunérations et la gestion des contrats¹.

2.3. Théorie de l'enracinement :

L'enracinement d'un dirigeant peut s'apprécier selon deux points de vue² :

- Pour les actionnaires, l'enracinement est perçu soit comme préjudiciable [M.C. Jensen 1993], quand il entraîne des coûts plus élevés que nécessaires ou quand il conduit à des investissements non optimaux (sous-investissement ou surinvestissement), soit comme bénéfique quand il traduit l'apport à l'entreprise de réseaux relationnels vitaux pour assurer son développement ou même tout simplement sa survie.
- Pour le dirigeant lui-même, l'enracinement correspond au souci: de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action, et / ou d'augmenter sa rémunération et ses avantages annexes [G. Charreaux 1997].

La théorie de l'enracinement des dirigeants considère parmi les prolongements de recherche sur l'efficacité de système de gouvernance, l'enracinement est l'incapacité des entités de contrôler la gestion des dirigeants conformément aux intérêts des actionnaires³.

Gomez (1996) définit l'enracinement comme étant le phénomène qui découle de la délégation de pouvoir, c'est-à-dire le pouvoir de dirigeant. De gérer l'ensemble des contrats qui forment l'organisation ou le dirigeant peut choisir de développer les actifs spécifiques qui

¹ CHAUDEY.M, op.cit. p 76

² Benoît .P, Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires, Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, Numéro 3, septembre 1998, p134

³ Idem

nécessitent particulièrement son savoir-faire et sa capacité managériale, de façon à rendre sa fonction dans l'entreprise indispensable aux autres acteurs¹.

Selon Pigé (1998) considère l'enracinement comme « le processus de constitution de réseaux relationnels (formel ou informels) par lequel le dirigeant arrive à s'affranchir, au moins partiellement, de la tutelle de son conseil d'administration et de ses actionnaires»².

Gharbi (2002) pense aussi que les stratégies d'enracinement émanent d'une volonté visant à contourner et à éviter les mécanismes de contrôle imposés aux dirigeants. L'enracinement traduit une volonté de la part des dirigeants de neutraliser les mécanismes de contrôle qui lui sont imposés par les actionnaires ce qui devrait lui permettre de s'octroyer des avantages personnels plus importants, la présence d'un gouvernement d'entreprise efficace doit permettre d'éviter des comportements déviants des dirigeants³.

- Les stratégies d'enracinement des dirigeants :

On distingue trois stratégies principales :

a. les investissements spécifiques aux dirigeants⁴:

Afin d'éviter leur licenciement et d'accroître leur dépendance des actionnaires, Le dirigeant réalise des investissements spécifique sou opportunistes c'est-à-dire un investissement qui subit une perte de valeur en cas de licenciement dans ce cas le dirigeant augmente leurs compétences managériales et font que l'entreprise ne peut être performante sans eux.

• La manipulation de l'information⁵ :

La manipulation de l'information est une stratégie privilégiée d'enracinement pour les dirigeants, ou ils peuvent manipuler ou dissimuler toute information qui risque de les compromettre.

Selon le modèle de Stiglitz et Eldin (1992) les dirigeants cherchent à maximiser leur revenu et aussi leur rente en profitant de leur avantage informationnel.

¹ Benoît .P, **op.cit.** p135

² **Idem**

³ **Idem**

⁴ GUERMAZI.A, **Enracinement des dirigeants**, Association Francophone de Comptabilité, 2006, p2

⁵ **Idem**

Les dirigeants peuvent rendre l'information complexe en usant des différents moyens :

- Selon G.Charreux(1997) en modifiant les structures en place
- En favorisant la croissance de l'entreprise (Paquerot, 1997 ; Rose &Shepard, 1997),
- Ou en développant des contrats implicites avec l'ensemble des partenaires de l'organisation

Hirshleifer (1993) distingue trois catégories de manipulation de l'information portant sur l'investissement :

- La première vise à améliorer les indicateurs de performance à court terme, de façon à créer un biais de visibilité.
- La deuxième a pour but d'avancer l'arrivée des nouvelles favorables et de retarder celles défavorables.
- En fin, la troisième est liée aux comportements de différenciation, qui consistent soit à copier les décisions des dirigeants les plus réputés, soit à éviter d'être assimilé aux dirigeants les moins compétents.

- **Les réseaux relationnels¹ :**

Ils se basent sur des contrats implicites ou explicites passés par le dirigeant avec les différents acteurs intervenant dans l'entreprise.

Le dirigeant va donc essayer de tisser un réseau relationnel avec ses collaborateurs et avec les salariés en accordant beaucoup d'avantages en nature ou des sursalaires ou encore en promettant des promotions abondantes pour garantir que ces salariés ont intérêt à ce que le dirigeant ne soit pas remplacé, et peuvent même œuvrer pour son maintien à la tête de l'organisation.

Alors la théorie de l'enracinement de dirigeants est une théorie récente réhabilite le dirigeant en tant qu'acteur à part entière, s'inscrivant dans le cadre du système de gouvernement des entreprises qui recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Autrement-dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

¹ GUERMAZI, A, **op.cit**, p4

Section 3 : Les indicateurs de la gouvernance :

Dans cette troisième section du chapitre, seront évoqués les indicateurs de la gouvernance.

Les indicateurs sont avant tout des moyens de communication entre acteurs et permettent de simplifier, de résumer et de rendre accessibles des aspects complexes à une audience assez diversifiée.

Les indicateurs doivent ainsi permettre d'aider à la prise de décision, d'informer et de permettre une montée en puissance des parties prenantes au sens large (décideurs publics et les citoyens) dans l'évaluation d'un état ou d'un progrès atteint sur les différentes dimensions du développement durable.

Les indicateurs de la gouvernance sont :

1. Country policy and institutional assessment « CPIA »:

Chaque année depuis 1977, L'équipe de la Banque mondiale code les pays clients de la Banque suivant 16 dimensions ou plus qui portent sur la qualité des politiques et des institutions. Ces codages sont ensuite agrégés pour former un indicateur synthétique, l'indice CPIA (Country Policy and Institutional Assessment), utilisé à diverses fins, dont la prise de décisions pour l'allocation de l'aide. Cet indice agrégé varie de 1 à 6, un score élevé indiquant un meilleur cadre de politiques et de gouvernance, selon la perspective de la Banque. Malheureusement, l'indice CPIA n'est publié que pour les pays récipiendaires de l'aide, d'où une série quasi-complète pour seulement 85 pays¹

L'indicateur CPIA de la Banque mondiale varie de 1 à 6, les valeurs élevées traduisant une meilleure gouvernance. L'échelle de mesure correspond à une moyenne de plusieurs éléments rassemblés dans quatre groupes à la pondération identique à savoir²:

La gestion économique

Les politiques structurelles

Les politiques en faveur de l'intégration/l'équité sociale

La gestion du secteur public et les institutions

¹ FEARON.D. **fragilité des états, indicateurs de gouvernance et risque de guerre civile**, , Revue d'économie du développement , Volume 19, numéro 4, 2011, p162

² Idem, p168.

2. L'indicateur de gouvernance mondial WGI :

WGI (World wide Governance Indicators) a commencé à la Banque mondiale. Kaufmann et Kraay ont réuni un large ensemble d'indicateurs de gouvernance reposant sur des évaluations d'experts et qui sont publiés chaque année par des groupes de réflexion, des groupes de recherches académiques, des organisations non gouvernementales (ONG), des organisations internationales et par des entreprises. Le WGI se compose de six indicateurs composites de larges dimensions de 200 pays depuis 1996. Sur une échelle allant de -2,5 à +2,5. La valeur de -2,5 indique qu'il y a une très mauvaise gouvernance et une valeur de +2,5 indique qu'il y a une très bonne gouvernance¹.

Les indicateurs sont les suivants:

- **Voix et responsabilité :**

Mesure la capacité des citoyens d'un pays de choisir leur gouvernement, la liberté d'expression du peuple et des médias²

- **Stabilité politique/absence de violence et de terrorisme :**

Capture et mesure la perception de la probabilité que le gouvernement soit déstabilisé ou renversé par des moyens inconstitutionnels ou violents, y compris la violence issue du terrorisme politique³

- **Efficacités du gouvernement :**

Mesure la qualité des services publics, la qualité de la fonction publique et le degré de son indépendance par rapport aux pressions politiques, et la crédibilité de l'engagement du gouvernement⁴

- **Qualité de la régulation :**

Mesure la capacité du gouvernement à formuler et mettre en œuvre des politiques et des réglementations saines qui permettent de promouvoir le développement du secteur privé⁵

¹ GAOUSSOU.D, la banque mondial et la genèse de la notion de bonne gouvernance, mondes en développement, France, volume2, numéro158, 2012, p 65 :67

² Idem

³ Idem

⁴ FEARON.D, op.cit, p 164

⁵ Idem

- Lois et réglementations :

Capture la mesure dans laquelle les agents ont confiance et respectent les règles de la société, et en particulier la qualité de l'exécution des contrats, les droits de propriété, la police, et les tribunaux, ainsi que la propagation de la criminalité et de la violence¹

- Contrôle de la corruption :

Mesure la capacité de l'Etat à lutter contre la corruption mais surtout le degré de corruption dans le gouvernement en place et dans la société entière.

Il est important de préciser que cet indicateur est différent des ratings émis par les autres organismes auparavant cités, le WGI consiste en un indicateur qui nous renseigne d'avantage sur la qualité de la gouvernance que sur le risque-pays. En effet, l'indice ne se prononce pas sur le risque économique et le risque financier qui compose aussi le risque-pays².

3. L'indice de liberté économique « heritage foundation » :

la liberté économique est définie comme l'absence de toute capacité de coercition ou de contrainte de la part du gouvernement sur la production, la distribution ou la consommation de marchandises et de services au-delà de ce qui est nécessaire pour protéger et maintenir la liberté des citoyens. La liberté économique est censée favoriser la productivité et la croissance économique, en encourageant l'esprit d'entreprise et la création de valeur ajoutée. Plus une économie est estimée être libre (indice proche de 100), mieux le pays est classé.

La mesure de la liberté économique se fait sur la base d'une douzaine de facteurs quantitatifs et qualitatifs regroupé en quatre grandes catégories de la liberté économique qu'on va synthétiser dans le tableau suivant³ :

Tableau 1: indice de la liberté économique

Etat de droit	Taille de gouvernement	Efficacités réglementaire	Marché ouvert
----------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	----------------------

¹ GAOUSSOU.D, op.cit

² FEARON.D, op.cit, p 164

³ BOURAS.D, dynamiques en cours instruments et pratiques, Algérie, 2007, p 3 :5

-Droit de propriété ;	-Dépenses publiques ;	-Liberté des entreprises ;	-Liberté commerciale;
-Intégrité du gouvernement ;	-Fardeau fiscal ;	-Liberté du travail ;	-Liberté d'investissement ;
- Efficacités judiciaire.	-Santé budgétaire	-Liberté monétaire.	-Liberté financière.

Source : données de heritage foundation.

4. Indice de liberté dans le monde « freedom in the world » :

Cet indicateur est fourni par freedom house à partir des années 1973, fondée sur la conviction fondamentale que la liberté fleurit dans les nations démocratiques où les gouvernements sont responsables devant leur peuple en 1941

Freedom House a été la première organisation américaine à défendre l'avancement de la liberté dans le monde. Travaillant en tant qu'organisation de surveillance indépendante dédiée à l'expansion de la liberté et de la démocratie dans le monde, elle se distingue par son caractère non partisan et son engagement à maintenir le soutien de sa mission parmi les membres des deux principaux partis politiques américains¹.

La mesure de l'indice de liberté économique est établie sur la base de la moyenne des indicateurs suivants : la politique commerciale, la fiscalité, l'intervention de l'Etat dans l'économie, la politique monétaire, l'investissement, l'environnement des affaires, la politique financière, la flexibilité du marché de l'emploi, le droit de propriété et le niveau de corruption².

5. Le guide international des risque pays « ICRG » :

En 1984 La série ICRG (the International Country Risk Guide), est publiée et vendue par Political Risk Services. Les variables découlent d'enquêtes d'experts menées sur les conditions économiques et politiques dans 140 pays environ³.

ICRG a été utilisée comme mesure de la gouvernance ou de bonnes institutions dans un certain nombre d'études portant sur les déterminants de la croissance économique, avec un score du risque composite qui est décomposé en trois principaux risques : politique, économique et financiers. Ces risques sont à leur tour divisés en 22 risques spécifiques. Une

¹ Ministère de l'économie et des finances, indice de liberté économique 2009 au niveau mondiale et positionnement du Maroc, Maroc, 2009, p2

² Idem

³ MARCILLY.J et autres, guide Coface risque pays & sectoriels, 2018, p3 :7

définition détaillée et une méthodologie appliquées pour les évaluations du ICRG est disponible sur le site Web de la société¹.

Tableau 2: composantes du guide international des risques pays et les points attribués

Risque politique (100 points)	Risque économique (50 points)	Risque financier (50points)
<p>Stabilité du gouvernement (12):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Unité gouvernemental (4) ; <input type="checkbox"/> Force législative (4); <input type="checkbox"/> Soutien populaire (4). <p>Condition socioéconomique (12) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Chômage (4); <input type="checkbox"/> Confiance des consommateurs (4) ; <input type="checkbox"/> Pauvreté (4) ; <p>Profil d'investissement (12) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Viabilité des contrats / exportation (4) ; <input type="checkbox"/> Rapatriement des bénéfices (4); <input type="checkbox"/> Délais de paiement (4). <p>Conflits internes (12):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Guerre civile/ coup d'état (4) ; <input type="checkbox"/> Terrorisme / violence 	<p>PIB par habitant (5) ;</p> <p>Croissance réelle du PIB (10);</p> <p>Taux d'inflation annuel (10) ;</p> <p>Solde budgétaire en % du PIB (10) ;</p> <p>Compte courant en% du PIB (15).</p>	<p>1 Dette extérieure en % du PIB (10);</p> <p>Coût de la dette extérieure en % des exportations de biens et services (10) ;</p> <p>Compte courant en % des exportations de biens et services (15) ;</p> <p>Liquidités nettes en mois d'importation (5) ;</p> <p>Stabilité du taux de change (10).</p>

¹ MARCILLY.J et autre, [op.cit](#)

<p>politique (4); <input type="checkbox"/> Désordre civil (4).</p> <p>Conflits externes (12) : <input type="checkbox"/> Guerre (4); <input type="checkbox"/> Conflit transfrontaliers</p> <p>(4) ; <input type="checkbox"/> Pressions étrangères (4).</p> <p>Corruption (6); Militaires dans la politique (6) ; Tensions religieuses (6) ; Loi et ordre (6); Tensions ethniques (6) ; Responsabilité démocratique (6) ; Qualité bureaucratique (4).</p>		
---	--	--

Source: Luis Ferreira et autre, L'évaluation du risque pays dans le financement du négoce international, Eyrolles, Genève, 16 août 2012, pp 17-19.

Une fois ce tableau mis en place il suffit d'allouer des points en suivant les indications fournies dans le guide méthodologique du modèle ICRG.

6. L'indice de perception de corruption « IPC » :

Transparency International est une organisation non gouvernementale fondée en 1993 par un ancien membre de la Banque mondiale, Peter Eigen. Cette organisation publie annuellement un IPC élaboré à partir d'enquêtes réalisées par des instituts privés ou d'autres organisations non gouvernementales¹.

L'IPC, dans sa version en date de 2003, agrège un minimum de trois enquêtes afin d'établir le niveau perçu de corruption de 133 pays. Hommes d'affaires, universitaires et analystes de

¹ FEARON.D, op.cit., p 166

risques sont interrogés sur les pratiques de corruption qui ont cours dans le pays envisagé¹. Finalement, les résultats de toutes les études disponibles sont confrontés et retravaillés afin d'obtenir une échelle de 0 (haut niveau de corruption) à 10 (haut niveau de probité)²

7. L'indice de doing business :

Le rapport Doing Business du Groupe de la Banque Mondiale analyse la réglementation qui s'applique aux petites et moyennes entreprises, opérant dans la plus grande ville d'affaires d'une économie, dans 190 économies à travers le monde. Il est élaboré annuellement depuis 2003 et couvre dix ensembles d'indicateurs, de la création d'entreprise à la gestion de l'insolvabilité³ :

Création d'entreprise

Autorisation de construire

Raccordement à l'électricité

Transfert de propriété

Obtention des prêts

Protection investisseurs minoritaire

Commerce transfrontalier

Paiement des taxes et impôts

Exécution des contrats

Règlement de l'insolvabilité

8. Indice de développement humain :

Depuis 1990, le PNUD publie chaque année l'Indice de Développement Humain (IDH). L'IDH est un indicateur synthétique du niveau de développement des pays, dont la construction a été inspirée par les travaux d'Amartya Sen. L'intérêt de l'IDH a été de s'imposer face à la mesure de la seule richesse monétaire (typiquement le produit intérieur brut par habitant) pour évaluer le niveau de développement ou de bien-être des populations. Avec la richesse monétaire,

L'IDH prend en effet en compte deux autres aspects essentiels du développement

¹ FEARON.D, op.cit, p 167

² Idem

³ www.doingbusiness.org, consulté le 11/03/2022 à 03 :34.

Humain : la santé et l'éducation.

L'IDH se calcule comme la moyenne simple de trois indices :

$$\text{IDH} = (\text{R} + \text{S} + \text{E})$$

Avec :

« R » : comme indice de richesse monétaire, basé sur le produit intérieur brut (PIB) par Habitant;

« S » : qui représente l'indice de santé basé sur l'espérance de vie ;

« E » : qui est l'indice d'éducation qui est lui-même la moyenne pondérée d'un indice de scolarisation des jeunes et d'un indice d'alphabétisme des adultes

$$E = 1/3 \cdot \text{Indice scolarisation} + 2/3 \cdot \text{Indice alphabétisme}$$

Les variables utilisées dans la construction des indices ne sont pas exprimées dans les mêmes unités. Le PIB par habitant est en unités monétaires (en dollar), l'espérance de vie en années et le niveau d'éducation (scolarisation et alphabétisme) en pourcentage d'une population. Ces variables sont donc d'abord normalisées ou redimensionnées afin que les niveaux des indices R, S et E soient compris entre 0 et 1, de telle sorte que l'IDH, moyenne simple des trois indices, est compris entre 0 et 1. Ou « 0 » représente le niveau le plus faible de développement et « 1 » représente niveau le plus élevé¹.

9. La base « institutional profiles database » :

La base "Institutional Profiles Database" (IPD) fournit une mesure originale des caractéristiques institutionnelles des pays en proposant des indicateurs composites élaborés à partir de données de perception. Elle a été conçue afin de faciliter et de stimuler les recherches sur la relation entre institutions, croissance de long terme et développement².

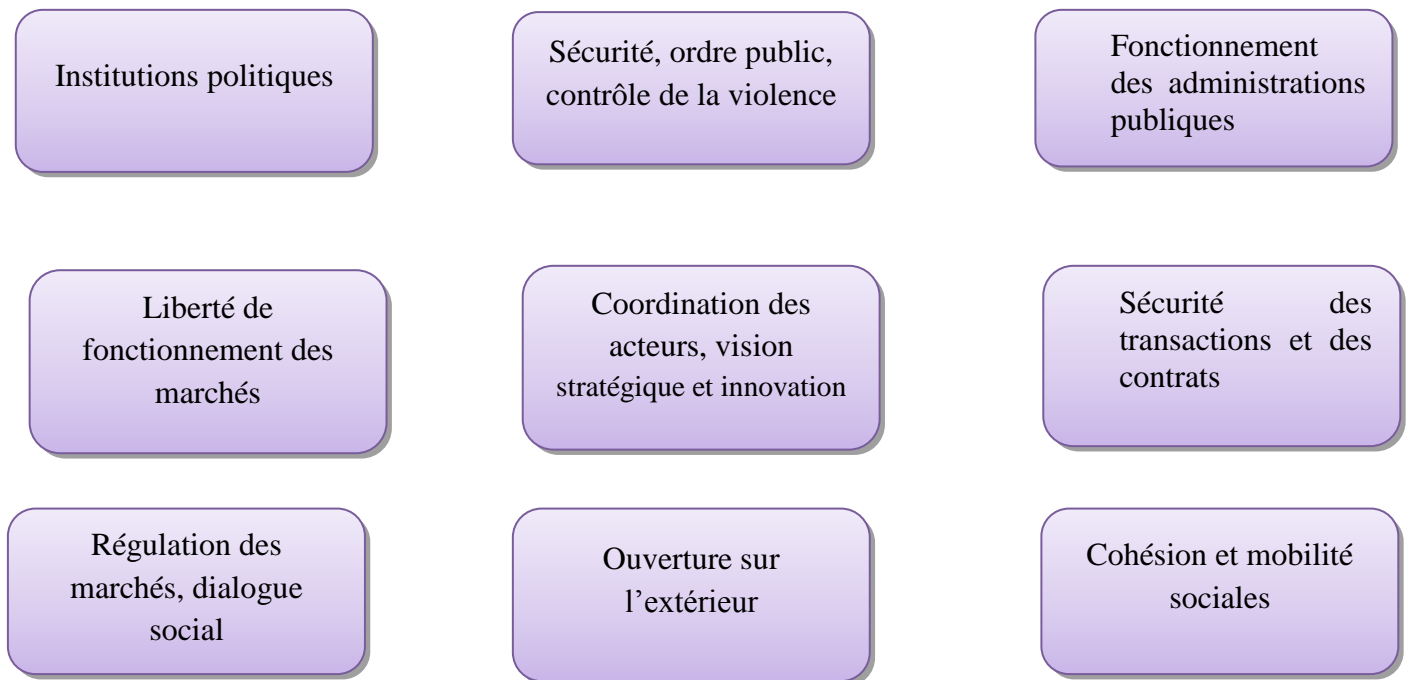
Elle couvre 144 pays et contient 127 indicateurs, construits à partir de 320 variables élémentaires décrivant un large champ de caractéristique institutionnelles structurées en neuf fonctions³

¹ JAHAN.S, indices et indicateurs de développement humain, 2018, p1:2

² FEARON.D, op.cit, p 170

³ <http://www.cepii.fr/institutions/FR/ipd.asp>, consulté le 11/03/2022 à 03 :58

Figure 3 les fonctions de l'IPD.



Source : élaboré sur la base de <http://www.cepii.fr/institutions/FR/ipd.asp>

consultée le 10/03/2022, à 11:27

10. Indice de liberté économique « EFW » :

L'indice publié dans l'étude Economic Freedom of the World comprend 42 composantes réparties dans cinq catégories. Selon un rapport de « institut fraser » Le score pour chacune des cinq catégories est obtenu en calculant la moyenne des composantes de ces dernières, comprend 141 pays qui contiennent 95 % de la population mondiale.

Les cinq catégories sont :

La taille de l'appareil gouvernemental ;

La structure juridique et la sécurité du droit de propriété ;

L'accès à une monnaie saine ;

La liberté de commerce international ;

La réglementation du crédit, travail et commerce¹.

¹ Berland.L et autres, la liberté économique dans la francophonie, France, 2008, p4.

Conclusion du chapitre 1:

Après avoir présenté les principaux concepts, mécanismes et indicateurs de gouvernance d'entreprise, nous avons constaté que :

Dans sa forme actuelle, la gouvernance d'entreprise approfondit la problématique du partage du pouvoir entre détenteurs de capitaux et gestionnaires tout en s'intéressant à la surveillance et au contrôle de l'actionnaire vis-à-vis des politiques menées par les dirigeants et suite à la définition du gouvernement d'entreprise basée sur le contrôle, peut faire valoir que la gouvernance d'entreprise, comme la gestion, aussi est un système qui mène des mécanismes pour renforcer ce contrôle.

Pour que l'entreprise reste compétitive et assure sa pérennité, doit être exercé dans un bon environnement gouvernementale, car une bonne gouvernance est un atout ayant un impact sur la continuité d'une entreprise, ce qui justifie que la gouvernance reste encore le sujet de nombreux débats et discussions.

Un indicateur de bonne gouvernance est avant tout un moyen de communication entre acteurs qui peut simplifier, synthétiser et rendre accessible à un public assez diversifié des aspects complexes.

En tant que tels, ils doivent être en mesure d'aider à la prise de décision, d'informer et de responsabiliser les parties prenantes plus larges (décideurs publics et citoyens) pour évaluer l'état ou les progrès réalisés. le développement durable.

Chapitre 2 :
Notions de base sur
la performance
financière dans une
compagnie
d'assurance

Introduction du chapitre 2

Le risque et le besoin de sécurité imprègnent la vie moderne, et le recours à l'assurance est devenu une nécessité, voire une obligation pour la plupart de la vie quotidienne ou professionnelle. Les compagnies d'assurance mesurent leur performance financière à la fin de chaque année et évaluent et vérifient si elles se portent bien.

L'évaluation de la performance est une fonction essentielle de toute organisation. Du point de vue de la gestion, il est important de comprendre comment les systèmes et outils de mesure du rendement influent sur cette évaluation. Selon Merchant (1998), le contrôle des résultats comptables comprend la fixation d'objectifs, la définition d'indicateurs de performance, l'utilisation d'indicateurs sélectionnés pour mesurer l'atteinte des objectifs et l'attribution de sanctions ou de récompenses.

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité de processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion.

Pour éclaircir tous ces points, ce deuxième chapitre est divisé en trois (03) sections :

Section 1 : La définition de la performance

Section 2 : la définition de la performance financière et ces indicateurs

Section 3 : la définition de l'assurance

Section 01 : Les concepts de la performance:

Cette première section discutera les points suivants : la définition et l'historique de la performance, les types de la performance et Les facteurs influant sur la performance.

1. Historique et définitions de la performance :

En 1839 :

Le mot performance entre dans les dictionnaires français, il est emprunté au mot anglais performance. Le mot a été introduit en français comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course. Il passe progressivement dans le langage courant pour désigner la manière de faire quelque chose¹.

En 1980 :

La performance renvoie également à une forme d'idéologie gestionnaire. Selon Albert Ogien, Ce programme peut être pensé de deux façons²:

- soit un progrès qui permette plus d'objectivité pour les décisions politiques,
- soit une autre façon de concevoir l'action publique

La performance est une notion polysémique donc il y a lieu de la définir et de présenter les différentes définitions :

Khemakhem (1976) considère la performance comme la réalisation d'un travail, d'un comportement, d'un travail ou d'une exploitation, et la manière dont un organisme atteint ses objectifs désignés. Son approche de l'analyse est basée sur deux critères : l'efficacité, qui définit le degré auquel les objectifs sont atteints, obtenus quelle que soit l'utilisation des moyens, et la productivité, qui compare les résultats obtenus aux moyens utilisés³.

Pour Bouquin (1986), Définir la performance prend généralement trois dimensions : l'économie, l'efficience et l'efficacité. En fait, l'efficience est mesurée par le rapport entre les ressources mises en œuvre par les participants et les résultats obtenus. Ainsi, l'efficace est mesurée par la différence entre les objectifs affichés et les résultats obtenus⁴.

¹<https://journals.openedition.org/ei/483>, consultée le 23/04/2022 à 17 :39

² **Idem**

³ DORIATH. B et autre, **gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, éditions Dunod, 2ème édition, Paris, 2005, p : 166

⁴ DORIATH. B et autre, **op.cit.**

Selon LORINO Philippe (2003) : La performance d'une entreprise est tout ce qui contribue au couple valeur-coût, c'est-à-dire contribue à la création nette de valeur¹

Pour Bailey. JB (2005) : La performance est un terme « connotatif » : sa définition appartient a priori à chacun d'entre nous et dépend du contexte. Ainsi, plusieurs définitions ont été recueillies auprès de contacts en France et à l'étranger. Les performances peuvent être² :

- Remplissez l'objectif à temps.
- Obtenez le meilleur coût.
- Augmenter le profit et le chiffre d'affaires.

Selon Annick Bourguignon (2005) : La performance signifie l'atteinte des objectifs organisationnels, quels que soient la nature et le type de ces objectifs³.

Selon Michel Lebas (2008) : La performance, c'est-à-dire faire mieux que les concurrents à moyen et long terme⁴.

Selon Virginie la performance est l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur.

Dans le monde des affaires, la création est souvent associée à l'augmentation des profits, dans les secteurs publics, elle doit être comprise comme l'optimisation des profits pour les citoyens⁵.

Par conséquent, on peut conclure que la performance est le phénomène suivant⁶ :

L'efficacité, l'efficience et la pertinence

a- L'axe objectifs- résultats : l'efficacité est l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; donc l'atteinte des objectifs.

D'une manière plus brève:

Efficacité = Résultat atteints/ Objectifs visés

¹ GUENOUN.M, le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, thèse doctorat, Marseille, p187.

² BAILLY. J, comment accroître la performance par un meilleur management, Dunod, paris, 2005, P : 25.

³ DORIATH.B, op.cit., p167

⁴ DORIATH.B, et autre op.cit., p : 133

⁵ VIRGINIE.G et autre, performance : efficacité, efficience :les critères d'évaluation des politique sociales sont-ils pertinents ?, DUNOB, Paris, 2012, p 9

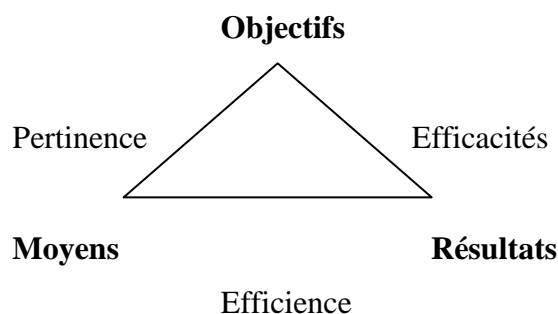
⁶ Idem, p10

b- L'axe résultats-moyens : l'efficacité est le rapport des objectifs avec le moindre coût.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

c- L'axe moyens-objectifs : la pertinence est le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

Figure 4: Triangle de la performance



Source : BESCOS P., « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} éd, paris, 1997, p42.

2. Étymologie

Le mot anglais performance a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues¹:

- Arabe : انجاز , أداء
- français : performer, performance, etc.
- anglais : perform, performance, etc.

3. Les caractéristiques de la performance

DORIATH ET GOUJET mettent en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance².

a) Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisations (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, ...etc.).

b) Elle s'apprécie par une comparaison

¹ www.googletraduction.com

² CISSE D, Audit et contrôle de gestion, 25ème promotion, 2013-2014, CESAG, P22

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à une interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

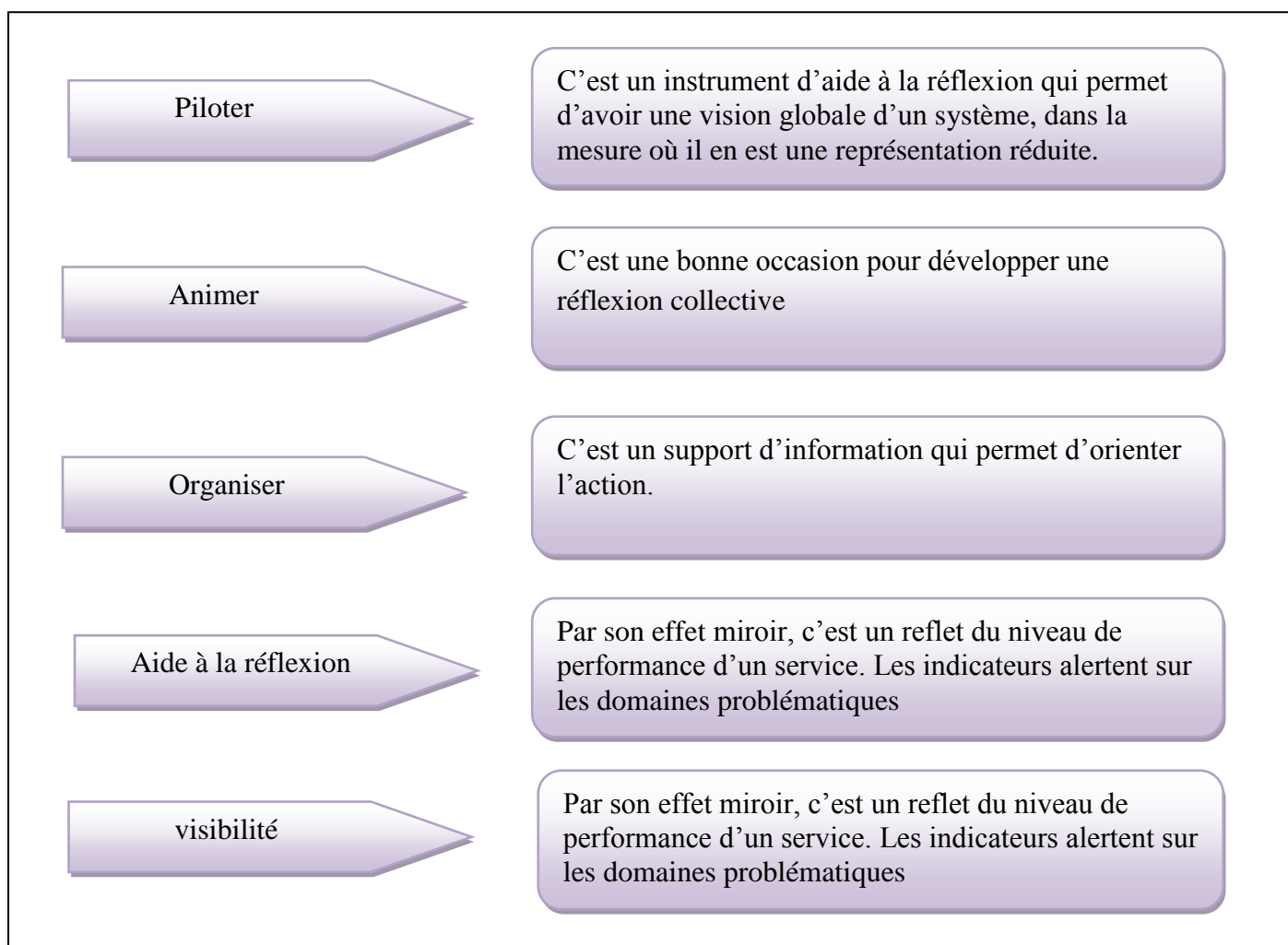
c) La comparaison traduit le succès de l'action

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjectives (dépendante de l'acteur qui l'évalue)

4. Les objectifs de la mesure de la performance :

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. La mesure de performance doit permettre de:

Figure 5: Les objectifs de mesure de la performance



Source :Bessah B, La mesure de la performance financière d'une compagnie d'assurance, mémoire En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, Option: Finance et Assurances, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018, p32

5. Types de performance :

Les types de la performance sont plusieurs, on cite :

5.1. La performance externe

Destinée aux acteurs en relation contractuelle avec l'entreprise (actionnaires, organismes financiers) et porte sur des résultats présents et futurs donnant lieu à des débats entre différentes parties prenantes et nécessite de communiquer et produire les informations financières.¹

5.2. La performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'entreprise. Elle porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation pour atteindre des objectifs bien définis.²

Venkatroman et Romanujan (1986) ont distingué trois conceptions concernant le concept de la performance : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle. Aussi, Lallé (1992) a ajouté d'autres types de performances telles que la performance économique, technique, managériale, commerciale et sociale³.

– La performance économique

La performance économique désigne la performance qui résulte de la réduction des coûts en maximisant le CA, les profits, la rentabilité pour les investisseurs et leur produit net. Ce type de performance se mesure en termes de deux composantes⁴ :

- Composantes à court terme évaluées par rapport à des indicateurs de résultats immédiats spécifiquement choisis pour rendre compte des activités de l'entreprise.
- Des composantes à moyen et long terme correspondant à des objectifs créatifs potentiels associés à des actions auront un impact positif dans le futur : formation des employés, insertion de nouvelles technologies ou innovation de produits.

¹DORIATH.B, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, France 2011, p 34.

²Idem

³MARTOR.M, Contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P : 236 :240.

⁴Idem

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité d'une entreprise¹ :

- Compétitivité des prix : se réfère à la capacité d'un produit aux clients, mais au détriment de produits concurrents en raison du prix. Ses indicateurs déterminent la position d'une entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- Compétitivité hors prix : fait référence à la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment de produits concurrents en raison de facteurs indépendants du prix. Il bénéficie de facteurs tels que la qualité du produit, le service et la conception

- *La performance sociale*

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de pousser les salariés à s'investir. La performance sociale est également stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement. Elle est difficile à mesurer quantitativement².

En fait, la performance sociale s'obtient en réduisant les facteurs qui peuvent affecter six domaines de performance : les conditions d'organisation du travail, les systèmes de communication, coordination, consultation, la communauté formelle et informelle spécifique au système, la gestion du temps, l'analyse de la charge de travail, la formation adaptée aux besoins de l'entreprise et des employés. Attentes, mise en œuvre de la stratégie³.

Dans ce cadre, il existe des critères utilisés pour mesurer la performance sociale⁴ :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- La satisfaction des employés est mesurée et sondée.

La performance technique

Dans la littérature moderne, l'efficacité technique fait référence à l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources, à quel point elle innove dans ses systèmes de gestion, produit et, finalement, ses propres produits et services. Par conséquent, la performance technique met en

¹MARTOR.M, **Op.cit.**

²COHEM.E, **Analyse financière**, Economica, Paris, 1997, p 440 :450

³**Idem**

⁴**Idem**

évidence deux facteurs en tant que facteur humain et facteur technique. Enfin, les entreprises doivent maximiser leurs profits, leurs ventes et leur productivité en produisant plus à moindre coût et en utilisant la même proportion de travail et de capital¹.

En effet, elle se mesure par² :

- Surveiller la technologie et évaluer périodiquement les innovations introduites dans les cours d'information et de formation sur l'innovation et les projets.
- Ajuster périodiquement l'organisation et les procédures en fonction de l'évolution de l'entreprise et de ses projets.

La performance managériale

Frioui (2001) soutient que la performance managériale peut être définie par la capacité d'un manager à allouer du temps et à coordonner trois éléments principaux, à savoir l'esprit conceptuel, la capacité exécutive et la médiation et la gestion des conflits. Par ailleurs. Cette performance peut être définie comme la capacité du manager et de l'équipe de direction à atteindre les objectifs fixés. L'évaluation de la performance managériale requiert cinq critères, tels que³ :

- Direction des subalternes : développement, assistance, autorité, etc.
- Esprit d'entreprise : efficience, efficacité, motivation, etc.
- Leadership : raisonnement logique, confiance, etc. ;
- Gestion des ressources humaines : Gérer les processus d'équipe.
- Autres compétences : Maîtrise de soi, relative objectivité, capacité d'adaptation à l'énergie.

La performance organisationnelle

Kalika (1988) définit la performance organisationnelle comme « une mesure directement liée à la structure organisationnelle plutôt qu'une mesure liée aux conséquences possibles de sa nature sociale ou économique ». Dans ce cadre, l'efficacité organisationnelle est expliquée à l'aide des facteurs suivants⁴ :

- Respectez la structure formelle.
- Relations entre services.

¹MARTOR.M, Op.cit.

²Idem

³COHEM.E, op.cit.

⁴KALIKA.M, structure d'entreprise, réalités, déterminants et performance, éditions ECONOMICA, Paris, 1988, p380

- Qualité du flux d'informations.
- Flexibilité de la structure.

La performance stratégique

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique est primordiale.

Pour ce faire, les entreprises doivent se fixer des stratégies adaptées, c'est-à-dire améliorer la qualité du produit, appliquer un marketing original ou en appliquer davantage.

En outre, l'objectif principal de l'organisation est de communiquer les objectifs stratégiques aux employés et de s'assurer qu'ils adhèrent aux objectifs opérationnels pour atteindre la performance stratégique.

Tant que ce type de performance est considéré comme permanent, elle est associée à¹

- Capacité à contester l'avantage stratégique
- Définition d'un système de testaments visant à LT
- Capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel

La performance commerciale

La performance commerciale peut être considérée comme la capacité d'une entreprise à satisfaire la demande des clients pour des produits et services répondant aux attentes des consommateurs. Dans ce cas, l'objectif de l'entreprise est de répondre aux besoins de ses clients, en tenant compte des stratégies des concurrents, et de s'assurer que l'entreprise maintient et améliore sa part de marché. Pour mesurer ce genre de performance, nous devons utiliser plusieurs métriques comme²:

- Part de marché.
- Fidélité du consommateur.
- Satisfaction du client.
- Rentabilité par client, par produit, par marché

¹ MARIE.C, **La performance globale et ses déterminants**, 2008, www.cerg.ac-versailles.fr/spip.php?article282

² KALIKA.M, **op.cit.** p381 :382

La performance financière

La performance financière fait référence à la capacité d'une entreprise à contrôler la façon dont elle fonctionne, c'est-à-dire comment l'entreprise convertit l'entrée en sortie de la manière la plus optimale. Ainsi, ce type de performance se manifeste par la manière dont une entreprise formule, communique sa stratégie et fixe des objectifs, tout en respectant toutes les ressources humaines, matérielles et financières disponibles¹.

En général, les outils traditionnels de mesure de la performance incluent la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, la gestion, etc. De plus, ces outils ne suffisent pas, ils appartiennent à d'autres instruments financiers adaptés à l'évolution des circonstances².

Tableau 3 : une comparaison entre la performance interne et externe

Performance externe	Performance interne
Destiné principalement aux actionnaires et aux institutions financières.	Focus sur les managers
Concentrez-vous sur les résultats, présents ou futurs.	Met l'accent sur le processus d'obtention de résultats pour les ressources de l'organisation.
Nécessite la production et la communication d'informations financières.	Demander les informations nécessaires pour prendre une décision.
Créer une analyse financière des soldes importants.	Conduit à la définition de variables d'action

Source : DORIATH.B: Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, p 35.

¹ COHEM.E, op.cit.

² Idem

6. Les facteurs influant sur la performance :

R-A-THIETART voit que les principaux facteurs influant sur la performance sont les suivants : la motivation, les compétences, le niveau d'activité et de la pratique¹ :

Compétence :

D'après P.ZARIFIAN « la compétence est la prise d'initiative et responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. »¹.

« Les compétence : il s'agit d'un savoir-faire opérationnel validé :

-Savoir-faire : connaissance et expérience d'un salarié.

-Opérationnel : applicables dans une organisation adaptée.

-Validé : confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions successivement exercées ».²

Motivation :

La motivation c'est : « un besoin intérieur donne l'énergie au comportement humain et l'active, le dynamisme est la force intérieur qui pousse le comportement dans un sens particulier ».³

L'entreprise grâce à une bonne motivation du personnel, peut être en mesure d'atteindre son objective et réalisé une bonne performance.

Environnement du travail (la formation) :

La formation est un moyen de générer des compétences, en ce sens elle peut être vue comme une fonction de production, et dans une autre dimension, la formation est porteuse de transformation de compétences individuelles en compétences collectives à travers le processus d'apprentissage.⁴

¹BERTRAND.H, La gestion des compétences : Acteurs et pratiques, édition Economica, 2002, Paris, p 20.

²Idem

³LEDUFF.R, encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1999, p 423.

⁴Idem

SECTION 2 : la performance financière.

Dans cette section, on s'intéressera à l'analyse de la performance financière de l'entreprise en commençant par la définition de la performance financière, on passera par la suite aux Les déterminants de la performance financière et on finira par présenter les ratios utilisés.

1. Définition de la performance financière

Selon Sahut & al " la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne profitant de l'activité de l'entreprise. La performance financière est la capacité d'une entreprise à la valeur avec les fonds dont elle dispose vue de bénéfices»¹.

Selon P.Paucher, "l'entreprise qui réussit est celle qui dépense régulièrement, c'est-à-dire des dépenses immédiates visant des revenus futurs, pour assurer la survie de l'entreprise avec sa croissance.les coûts immédiats ne sont réalisables que si l'entreprise a préalablement fait de l'argent ou épargné»².

La performance financière a deux caractéristiques principales. A première vue, cela semble facile à exprimer, car la finance est de nature quantitative plutôt que qualitative, et les outils de mesure sont plus faciles à développer. Mais deuxièmement, la performance financière reflète indirectement les résultats des différents services, elle en exprime la partie visible, et dans ce cas, le consensus sur une norme de performance unique nécessite un accord préalable sur ses facteurs déterminants³.

Ces deux caractéristiques techniques de la performance financière ne lui enlèvent pas son fondement théorique. Il est facile de développer un outil quantitatif dont le but a été convenu à l'avance. Dans une startup, la combinaison des qualités de manager et de propriétaire rend les questions méthodologiques simples : les notions de bénéfice, de capacité d'autofinancement ou le concept d'EBE peuvent, en première approche donné des éléments de réponse. Encore faut-il ne pas considérer ces indicateurs dans le seul court terme mais les envisager dans une perspective longue, seule manière d'assurer l'autonomie et la pérennité de l'entreprise. En revanche, dans la firme managériale la dissociation des qualités d'associés et de manager donne une autre dimension à la détermination d'un critère de performance. ⁴

2. Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière nous citons :

La politique financière.

La compétitivité.

La création de valeur

¹ QADI S, **La Responsabilité Sociale des Entreprises et performance financière** ; Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Volume 4 : numéro 2 ; 2020 ; p 618

² **Idem**

³ **Idem**

⁴ **Idem**

La politique financière

La politique financière est l'un des facteurs les plus importants qui déterminent la performance financière. « La politique financière est la conduite d'une entreprise vis-à-vis de ses aspects financiers structurels. Cela implique de préparer et de prendre des décisions pour atteindre l'objectif de maximisation de la richesse ci-dessus. Cela suppose une définition et une mise en œuvre appropriées de la mesure et de l'évaluation. Cela nécessite de choisir des critères et des sous-objectifs comme décisions intermédiaires. Cela implique, à terme, d'organiser des circuits d'information. . »¹

Par conséquent, les principales composantes de la politique financière sont

- Identifier les besoins financiers et les minimiser.
- Recherchez des sources de financement présentant le coût le plus bas et un risque acceptable.
- Prendre des décisions d'investissement et rechercher un profit maximum.

La compétitivité

Selon SAUVIN, « la compétition, c'est pouvoir affronter la concurrence tout en se protégeant ». ².

La compétitivité d'une entreprise montre sa performance en période de croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats moyens. Plus précisément, la compétitivité peut s'exprimer dans le produit. On distingue alors³ :

- Compétitivité des prix : liée aux produits qui peuvent être substitués et se faire concurrence sur les prix
- Compétitivité hors prix : désigne la performance structurelle en termes de qualité des produits.

Créer de la valeur

La création de valeur comprend :

- pour augmenter la productivité de l'entreprise
- rechercher une croissance durable et rentable.

¹ Hassiani,A et autre ; **Le choix de la politique financière de l'entreprise** ;revue des sciences financière, université HAMMA Lakhder, Algérie, volume1 numéro1, décembre 2017, p 638 :640

²SAUVAIN.T. **La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée**. Edition : Ellipses, Paris ; 2005, p18 :35

³ **Idem**

La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus au moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au coût moyen pondéré du capital.

3. Les indicateurs de la performance financière

L'indicateur est un instrument mathématique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. « Ces indicateurs délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente. Ils sont utilisés à différents niveaux de l'entreprise. Ils prennent place dans des tableaux de bord »¹.

Mesure de la performance par l'analyse à l'aide des ratios :

Le ratio peut être défini comme suit : un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financière ou la performance financière de l'entreprise²

Un ratio est un rapport entre deux entités chiffrées qui exprime et indique des conclusions, des jugements sur la situation financière d'une entreprise, il s'exprime en général sous forme d'un pourcentage ou de quotient. Elle permet de percevoir plus facilement l'évolution dans le taux de la performance financière tout en la comparant à celle d'autre entreprise de même secteur d'activité et de même taille³.

A. La rentabilité

La rentabilité représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. Elle est l'aptitude d'une entreprise à générer des bénéfices. Les informations transmises par le calcul de la rentabilité n'ont pas la même signification selon que l'on soit associé ou dirigeant⁴.

C'est pour cela que deux indicateurs sont calculés :

- la **rentabilité économique** intéresse essentiellement les **dirigeants**,
- et la **rentabilité financière** intéresse essentiellement les **associés**.

- **La rentabilité économique (ROA) Return On Equity**

La rentabilité économique ou d'exploitation mesure l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise sans tenir compte de la façon dont ils sont financés (emprunt, apports des actionnaires

¹SAUVAIN.T, **op.cit.**

²DORIATH.B, **op.cit** p136.

³**Idem**

⁴**Idem**

ou autofinancement). Elle rapporte le capital économique aux flux de résultat générés par l'exploitation. Deux mesures de soldes sont concevables, l'excédent brut d'exploitation (EBE) ou le résultat d'exploitation¹ :

Ce ratio exprime la rentabilité de la totalité des capitaux investis, il exprime approximativement la performance dans son sens globale et mesure l'efficacité d'une société. Les sociétés avec un **ROA** élevé arrivent plus facilement à transformer leur actif en profit² :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat économique OU EBE}}{\text{Actif économique}}$$

La rentabilité économique d'une entreprise s'explique comme la combinaison d'une marge et d'un taux de rotation. En réécrivant le ratio précédent, on a³ :

$$\frac{\text{resultat d'exploitation}}{\text{capital économique}} = \frac{\text{resultat d'exploitation}}{\text{CA}} * \frac{\text{CA}}{\text{capital économique}}$$

Où CA représente le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Le ratio résultat d'exploitation/CA est un ratio de marge. Il exprime le caractère plus ou moins profitable des ventes de l'entreprise, c'est-à-dire son efficacité commerciale. Le ratio de marge d'exploitation permet de suivre si l'entreprise l'utilise bien.

Le ratio CA/Capital économique est un ratio de rotation. Il décrit le flux de chiffre d'affaires que génère un capital économique donné. L'analyste cherche à voir l'efficacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses ressources productives et à transformer son capital économique en CA.

Une bonne rentabilité peut être obtenue soit à partir :

D'un taux de marge élevé et d'un taux de rotation faible (c'est le cas le plus fréquent dans l'industrie).

D'un taux de marge faible et d'un taux de rotation élevé (c'est le cas des sociétés de distribution)⁴.

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{résultat net}}{\text{Total actif}}$$

¹ Hubert.B, Analyse financière, DUNOD, 4^e édition, 2010, P.194 :196

² Idem

³ Idem

⁴ Idem.

- La rentabilité financière

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$
$$= \text{rentabilité économique} + \text{effet de levier}$$

La rentabilité financière appelée aussi rentabilité des capitaux propres permet de comparer le résultat net aux capitaux investis.

L'analyse de la rentabilité financière doit séparer entre la rentabilité économique et l'effet de levier qui mesure l'impact de l'endettement sur le résultat. En effet, si le recours à l'endettement fait accroître le résultat (rentabilité financière > rentabilité économique), il fait aussi alourdir le risque financier et la rentabilité exigée par les actionnaires croît d'autant¹.

L'effet de levier

En finance, l'effet de levier désigne l'impact de la structure d'endettement d'une entreprise sur la rentabilité de ses fonds propres, c'est-à-dire, de fonds avancés par ses propriétaires. Ici l'idée de base concerne la structure du capital. Le levier financier mesure l'effet favorable ou défavorable (massue) que peut avoir l'endettement sur la rentabilité des capitaux propres.

L'effet de levier est une conséquence positive ou négative de l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise².

$$\text{RF} = [\text{RE} + (\text{RE} - \text{I})(\text{D/CP})] (1 - \text{t})$$

- RF: rentabilité financière
- RE : rentabilité économique
- I : taux d'intérêt
- t: taux d'imposition

$$\text{Effet de levier} = (\text{RE} - \text{I})(\text{D/CP})$$

L'effet de levier peut être³ :

- **positif** : lorsque la rentabilité économique est supérieure au taux d'intérêt, cela signifie que l'endettement ne peut être que bénéfique.

¹ Hubert.B, op.cit.; p196

² Idem P 219

³ Idem, P196

- **Négatif** : si le cout de la dette excède la rentabilité économique, ca veut dire que la rentabilité économique ne suffit pas pour couvrir le cout de la dette. Le financement par fonds capitaux propres est apprécié.
- **Nul** : l'entreprise est indifférencie entre l'autofinancement et l'endettement car ce dernier est neutre dans ce cas et n'a aucun impact sur le résultat. Dans ce cas on doit raisonner en termes de risque financier.
- **Rentabilité des capitaux investis**

La définition du capital investi est basée sur le passif de l'entreprise. D'un point de vue statique et comptable, on retient les ressources durables de l'entreprise, son capital permanent, lui-même constitué de fonds propres et de dettes.

Pour respecter le principe d'homogénéité, le numérateur doit inclure une mesure des résultats, qui comprend la rémunération des actionnaires et des prêteurs. Les résultats actuels ignorent les coûts financiers payés aux créanciers de l'entreprise. Ajoutez-les donc à l'idée du résultat courant, dont la proportion comprend le capital investi par l'entreprise¹.

$$\frac{\text{Résultat courant} + \text{Frais financiers (s/dette durable)}}{\text{Capitaux investis}} = \text{Capitaux permanents}$$

La difficulté avec le ratio de rentabilité précédent est que, pour la dette à long terme, seuls les frais financiers associés à ces dettes sont inclus dans le numérateur. Toutefois, le poste comptable des charges financières comprend également les intérêts payés sur les transactions en espèces. Il est difficile de faire une distinction, sauf en cas d'information précise².

- **Rentabilité des capitaux propres**

Ce ratio mesure les rendements obtenus par les propriétaires (investisseurs) et représente leur indicateur de rentabilité. Les bénéfices sont calculés après impôts, moins les frais d'intérêts (versés aux prêteurs). C'est le bénéfice net que le propriétaire (investisseur) peut encore obtenir. Le ratio exprime combien de cents le propriétaire retourne pour chaque dollar investi³.

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

Ce ratio permet de comparer les choix industriels et technologiques des entreprises situées dans un même secteur d'activité.

¹HOARAN.C, Maitrise le diagnostique financier, Groupe revue judiciaire, Paris, 2001, P : 85.

²Idem

³Idem

Fonds de roulement (ratio de liquidité générale)

Ce ratio exprime la relation entre l'actif à court terme et le passif à court terme. Il mesure la capacité d'une entreprise de régler facilement ses dettes à court terme à échéance¹.

$$\frac{\text{Actif a court terme}}{\text{passif a court terme}}$$

Ratio de sinistralité

$$\text{Ratio de sinistralité} = \frac{\text{Sinistres}}{\text{Primes}}$$

Le taux de sinistralité est un ratio utilisé en assurance pour déterminer les tarifs des primes. C'est un pourcentage entre le montant des sinistres à dédommager et celui des primes encaissées. En principe ce taux doit être inférieur à 1, pour couvrir les couts de gestion et assurer une bonne rentabilité².

B. La profitabilité

La profitabilité est la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de son activité. C'est l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaires donné. Elle est appréhendée par le taux de profitabilité qui rapproche un flux de revenu perçu au cours d'une période et une mesure du flux d'activité (chiffre d'affaires, production ou valeur ajoutée).³

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CA}}$$

La profitabilité financière

Tableau 4: Ratios de profitabilité financière

Ratio	Interprétation
Taux de profitabilité financière= Résultat courant / CA	Mesure l'aptitude de l'entreprise à dégager un résultat compte tenu de ses choix de financement
Résultat net/CA	Ce ratio tient compte de l'incidence des opérations exceptionnelles

Source : Snoussi.k et autre, Finance d'Entreprise, DUNOD, 2eme édition, 2010, p. 56

¹ Hubert, op.cit., P197

² HOARAN.C, op.cit P: 88.

³ Ibid, p 199

La rentabilité économique :

Tableau 5: ratios de rentabilité économique

Ratio	Interprétation
Taux de marge brute d'exploitation = EBE/ CA	C'est la première mesure de la capacité bénéficiaire de l'entreprise indépendamment de sa politique financière, fiscale et d'amortissement
Taux de marge nette d'exploitation = RE / CA	Il mesure la rentabilité des activités industrielles et commerciales indépendante de la forme de la fonction de production

Source : Snoussi.k et autre, Finance d'Entreprise, DUNOD, 2eme édition, 2010, p. 56

L'autofinancement:

« L'autofinancement est le résultat de la somme des dotations aux amortissements (les dépenses nécessaires ou les renouvellements des équipements), des réserves (provisions et bénéfices non distribués), des plus-values, des capitaux propres, des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs nets réels de l'entreprise durant une période déterminée. Il est important de préciser que le recours à l'autofinancement a un coût et comporte tout de même certains risques »¹.

L'autofinancement, représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêt) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires). Il se détermine par la relation suivante² :

Autofinancement = Capacité d'autofinancement – Dividendes.

Capacité d'autofinancement (CAF)

Définition :

La capacité d'autofinancement est un concept qui traduit le surplus monétaire que l'entreprise peut dégager grâce à son activité courante, c'est donc la ressource interne générée par l'activité.

Elle est essentielle puisqu'elle va permettre à l'entreprise d'investir, de rembourser ses emprunts, de rémunérer les actionnaires grâce à des dividendes, plus cette ressource est importante, plus l'entreprise est autonome financièrement, puisqu'elle a moins besoin de financement externe (emprunts, augmentations de capital) pour financer sa croissance³.

¹Snoussi.k et autre, Finance d'Entreprise, DUNOD, 2eme édition, 2010, p. 58

²Idem

³ARCIMOLES.C et autre : gestion financière de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2012, p 73.

« L'autofinancement est le résultat de la somme des dotations aux amortissements (les dépenses nécessaires ou les renouvellements des équipements), des réserves (provisions et bénéfices non distribués), des plus-values, des capitaux propres, des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs nets réels de l'entreprise durant une période déterminée. Il est important de préciser que le recours à l'autofinancement a un coût et comporte tout de même certains risques. »¹

Les avantages et les inconvénients de l'autofinancement:

La plupart du temps, on considère que l'autofinancement n'offre que des avantages, c'est souvent vrai mais l'analyste financier doit avoir un esprit critique très développé, il est utile de se poser des questions en cas « d'abus » d'autofinancement, les avantages et les inconvénients sont :²

a. Avantage :

- Assure ou améliore l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers (banques, clients, fournisseurs et autres entreprises).
- Laisse aux directions une plus grande liberté quant à la stratégie financière, permet d'attendre le meilleur moment pour distribuer des actions gratuites ou pour procéder à des augmentations de capital en numéraire.
- Permet, en principe, de diminuer le montant des dettes.
- Assure une plus grande liberté d'investissement (tant à l'actif qu'en exploitation).
- Facilite l'expansion et renforce la sécurité en cas de crise de conjoncture (crédit rare et cher).

b. Inconvénients :

- Liés plus à « l'abus » d'autofinancement qu'à l'autofinancement lui-même.
- Peut provoquer- en cas d'abus d'autofinancement -une pression sur les salaires.
- Peut trop favoriser une branche industrielle ou commerciale; ce qui peut être un inconvénient au niveau de l'économie d'une région ou d'une nation.
- Peut inciter surinvestissement.

¹ LOCHARD.J, les bases de l'analyse financière, éditions d'organisation, Paris, 1997, p 23.

²Idem

Le calcul de la CAF :

a. La méthode additive¹ :

CAF = Résultat net (bénéfice ou perte)
+ Dotations aux amortissements et aux provisions nettes de reprises
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (VNCEAC)
- Prix de cession des éléments d'actifs cédés (PCEAC)
- Quote-part des subventions d'investissements virés au compte de résultat

b. La méthode soustractive² :

CAF = Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance)
+ Transfert des charges (d'exploitation)
+ Autre produits (d'exploitation)
+ Autre charges (d'exploitation)
+/- Quote-part de résultat sur opérations faites en commun
+ Produits financiers
- Charges financières
+ Produits exceptionnels
+ Charges exceptionnelles
- Participation des salariés
- Impôt sur les bénéfices

Les dividendes :

Les actionnaires propriétaires de la société, ont un moyen plus immédiat d'évaluer ce que rapportent les fonds qu'ils ont avancés : comparez-les avec les dividendes qu'ils reçoivent.

En effet, chaque année les actionnaires reçoivent une part des bénéfices dont le montant par action est généralement voté. Ils ne reçoivent rien si l'entreprise enregistre des pertes ou si elle a un fort besoin d'investissement. Toutefois, le montant des dividendes n'est qu'un indicateur très particulier de la performance financière. Il est même trompeur car si une société en verse trop, elle risque de ne plus financer les investissements nécessaires à son avenir³.

¹ARCIMOLES,C et autre : Op.cit., pp 73-74.

²Idem

³Idem

Section 3 : Les outils d'analyse performance financière

Cette troisième section discutera les Spécificités des états financière des compagnies d'assurances.

Les états financiers sont des documents comptables qui renseignent sur la situation de l'entreprise. Ces informations peuvent porter sur l'état de la structure financière, la composition de son patrimoine, l'évaluation de ses résultats et la mesure de sa rentabilité. Ils se composent d'un bilan et d'un compte de résultat.

1. Bilan:

1.1 Définitions du bilan :

Selon BARUCH Philippe : Le bilan est un tableau représentatif du patrimoine d'une entreprise qui montre à un moment donné l'ensemble des ressources et de l'utilisation de l'entreprise. Le bilan servira à analyser l'équilibre financier de l'entreprise¹.

Pour MIRVAL Gérard : Le bilan donne une image de l'actif d'une entreprise d'assurance à une date donnée avec ce qu'elle a à l'actif (placements financiers) et ce qu'elle doit au passif (fonds propres aux actionnaires et provisions techniques des assurés)².

1.2 Présentation du bilan :

Tableau 6: Actif et passif du bilan

ACTIF		PASSIF	
Capital souscrit non appelé		Capitaux propres	
Actifs incorporels		Passifs subordonnés	
Placements		Provisions techniques brutes	
Placements représentant les provisions techniques des contrats en unités de compte		Provisions techniques des contrats en unités de compte	
Part des cessionnaires et rétrocessionnaires dans les provisions techniques		Provisions pour risques et charges	
Créances		Dettes pour dépôts en espèces reçus des cessionnaires	

¹ BARUCH, P et autre, **Comptabilité générale. France**, Ellipses, 1996, P.39.

² TRAINR.P. **Gestion de l'entreprise d'assurance**. Ed.2. Dunord, 2017, p26

Autres actifs		Autres dettes	
Comptes de régularisation-Actif		Comptes de régularisation - Passif	
TOTAL DE L'ACTIF		TOTAL DU PASSIF	

Source : <http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>; p2-3

1.3 Composition de l'actif

L'actif représente l'ensemble des actifs et des créances de l'entreprise. Il décrit l'utilisation des actifs de l'entreprise. Les éléments sont en principe comptabilisés à leur valeur nette comptable, c'est-à-dire à leur valeur d'origine diminuée des éventuels amortissements et dépréciations. Les différentes parties sont les suivantes¹ :

- **Capital engagé non collecté**

C'est une partie du capital que l'entreprise a engagé auprès du partenaire, mais qui n'a pas été appelée et payée. C'est une exigence du partenaire².

- **Actif incorporelles**

comprennent les actifs non-physiques tels que la propriété intellectuelle, la survalueur et la notoriété de la marque³.

- **Placements**

Le projet comprend l'ensemble des investissements de l'entreprise et se décline en quatre rubriques⁴:

- Terrains et bâtiments (y compris les bâtiments d'exploitation) ;
- Participations dans des sociétés affiliées ou assimilées (titres, prêts, dépôts, etc.) ;
- d'autres placements, y compris donc des obligations, des actions et d'autres titres à revenu fixe ou variable ;
- Trésorerie à recevoir déposée auprès de la cédante.

La réglementation fait la distinction entre les titres dits "amortissables", qui sont de nature obligataire, et les titres "non amortissables" (actions, immobilier).

-Un placement obligataire est comptabilisé lors de son entrée en portefeuille à son prix d'achat ou de revient, hors coupons courus et hors frais d'acquisition.

¹<http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>; consultée le 10/05/2022 à 19 :01

² GILLES.M, **gestion de l'entreprise d'assurance**, Dunod 2 éme édition, France, 2017 p253

³ Membres d'Europe economics, **La commutation des actifs corporels et incorporels entre les différents produits d'assurance** Rapport par Europe Economics, Août 2016

⁴ **Ibid**

-Les autres investissements (stocks, immeubles, autres actifs non amortissables) sont inscrits au bilan à leur valeur comptable, corrigée par les amortissements des immeubles.

- **Investissement dans des contrats couverts**

Il s'agit de la valeur de réalisation de toutes les unités de compte détenues par l'entreprise pour payer les réserves techniques¹.

- **Participation des réassureurs aux provisions techniques**

Ce poste traduit le droit qu'a la société sur les réassureurs pour leur participation aux provisions techniques. La répartition est symétrique à celle des provisions techniques au passif²

- **Créances**

Elles comportent³ :

- les créances liées à l'exploitation, c'est l'issues d'opérations d'assurance, de coassurance ou de réassurance

-autres créances : particuliers, collectivités et débiteurs divers.

- **Autres actifs**

Ce sont principalement⁴:

- Les immobilisations corporelles d'exploitation, c'est-à-dire l'ensemble des biens acquis nécessaires à son fonctionnement (mobilier, matériel informatique, etc.) à l'exclusion des biens immobiliers qui doivent être qualifiés d'investissements. Ces actifs sont présentés nets des amortissements.

- Actifs détenus dans les banques (et marginalement en liquidités) ;

- Actions propres.

- **Compte de régularisation, actifs**

« Ce poste se compose des intérêts et loyers acquis et non échus, des frais d'acquisition reportés, des charges à répartir sur plusieurs exercices et différences sur les prix de remboursement des obligations⁵ ».

Composition du Passif

¹ GILLES.M, op.cit, p 253

² TRAINR.P, op.cit, p 29

³ Ibid

⁴ Idem

⁵ <http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>; op.cit. p5,

Le passif présente l'ensemble des dettes de l'entreprise, les ressources permettent de financer les emplois

Capitaux propres

Les fonds propres comprennent le capital social (pour les sociétés anonymes) ou le fonds d'établissement (pour les sociétés d'assurance mutuelle). Ils comprennent également les réserves de tout type y compris la réserve de capitalisation. Enfin les capitaux propres incluent le résultat de l'exercice, qu'il s'agisse d'un bénéfice ou d'une perte (le montant sera alors négatif) ¹.

- **Passifs subordonnés**

Il s'agit de titres émis ou dettes de toutes natures venant à un rang inférieur à toutes autres créances en cas de liquidation de la société. Ces passifs sont considérés comme des quasis fonds propres et sont admis dans certaines limites comme éléments constitutifs de la marge de solvabilité. ²

- **Provisions techniques**

Les provisions techniques représentent l'ensemble des engagements de l'assureur envers les assurés et les cédantes (Provisions d'assurance vie, nuptialité-natalité et opérations de capitalisation) (Autres opérations d'assurance) ³

Les provisions relatives à l'assurance vie

Sont les suivantes ⁴ :

- Le poste le plus important est celui des provisions d'assurance vie

Elle est définie comme la « différence entre les valeurs actuelles des engagements respectivement pris par l'assureur et par les assurés ».

- Les provisions pour sinistres à payer

Correspondent à l'ensemble des décès, capitaux à terme, arrrages de rentes et rachats survenus et restant à payer. Elle tient compte des sinistres survenus dans l'année, mais connus tardivement.

- La provision pour participation aux bénéfices

Correspond au montant des participations aux bénéfices dues aux assurés mais non encore attribuées individuellement. Elle doit être distribuée dans les huit ans qui suivent sa constitution.

- La provision pour égalisation

Elle est une provision pour faire face aux fluctuations de sinistralité des opérations d'assurance de groupe contre le risque décès.

- Les autres provisions techniques vie

¹ <http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>; op.cit. p5,

² GILLES.M, **op.cit, p 253**

³ TRAINR.P, **op.cit, p 27**

⁴ **Ibid**

Elles comprennent : La provision pour aléas financiers (PAF) qui doit être constituée lorsque les intérêts garantis sont supérieurs à 80% au taux de rendement des actifs.

Les provisions relatives à l'assurance non vie

Sont les suivantes¹ :

- La provision pour primes non acquises

Elle est destinée à enregistrer la part de la prime et de la prime restante qui sera émise relative à la période comprise entre la date d'inventaire et la prochaine échéance de prime ou, à défaut, la durée du contrat.

-La provision pour sinistres à payer

Elle présente la valeur estimée des dépenses principales par rapport aux dépenses, tant internes qu'externes, nécessaires pour résoudre les sinistres survenus et impayés.

-La provision pour égalisation

L'objectif est de répondre à la volatilité des opérations liées au nucléaire, à l'espace, à la responsabilité civile pollution, aux attentats et aux risques de crédit.

Les autres règlements techniques non-vie comprennent² :

Réserve mathématique de rente qui correspond à « la valeur actualisée des engagements de l'entreprise en termes de pensions acquises et de compléments de rente. Elles sont au niveau, c'est-à-dire où les cotisations annuelles sont constantes sur la durée du contrat. Dans ce cas, l'assuré paie plus que le prix du risque en début de contrat et moins que le prix du risque en fin de contrat : le but de la provision est d'adoucir le résultat en provisionnant l'excédent des premières années pour faire face aux primes insuffisantes des dernières années. Elle est égale à la différence de valeur des passifs courants, respectivement supportés par l'assureur et l'assuré (ce qui la rapproche de la provision mathématique en assurance-vie)

Provisions techniques des contrats en unités de compte

Il exprime l'épargne acquise par l'assuré exprimée en parts d'unités de compte et contre valorisée.³

Provisions pour risques et charges

Elle est une perte ou une charge probable⁴.

¹ TRAINR.P, op.cit, p 27

² <http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>; op.cit. p7

³ Idem,

⁴ TRAINR.P, op.cit, p 28

• **Autres Dettes**

Les autres dettes sont¹:

- les dettes liées à l'exploitation : opérations d'assurance de coassurance ou de réassurance ;
- les dettes financières : emprunt obligataire et dettes envers les établissements de crédit
- les « autres dettes » contiennent :
 - -Les autres dettes financières : titres de créance négociables émis par l'entreprise, dépôts et cautionnement reçus.
 - -Les autres dettes : dettes sur le personnel, les organismes de sécurité sociale et collectives publiques, l'état, ...

• **Compte de régularisation, passif**

Il est essentiellement des différences de conversion de devises , des surcotes obligataires et de tout produits constatés d'avance².

2. Le compte de résultat

Le compte de résultat représente la création ou la destruction de richesse réalisée par l'entreprise pendant une période donnée. Aux primes reçues s'ajoutent les produits financiers dont on déduit les sinistres et provisions de sinistres, les commissions et les frais de gestion³.

Le compte de résultat fait partie des comptes annuels, il regroupe les produits et les charges de l'exercice indépendamment de leur date d'encaissement ou de paiement. Il est établi à partir des soldes des comptes de gestion qui sont :

- ✓ **Classe 06** : compte des charges ;
- ✓ **Classe 07**: compte des produits.

D'une autre manière, le compte de résultat détermine le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) par différence entre les produits et les charges⁴.

Le compte de résultat(CDR) présente les flux de l'exercice comptable. Il contient deux parties distinctes : le compte technique et le compte non technique.

Tout d'abord, Le compte technique donner le résultat issu de l'activité d'assurance. Il est composé de deux parties : une partie « vie » pour les entreprises agréées et une partie « non vie » qui concerne les autres. Les entreprises « mixtes » qui sont autorisés à pratiquer à la fois des opérations vie et des opérations relatives à des risques corporels (accident et maladie) doivent en

¹ TRAINR.P, op.cit, p 28

² Idem

³ EWALD.F, Gestion de l'entreprise d'assurance. 2^{ème} éd. Paris : Dunod, 2013, p155.

⁴ GRANDGUILLOT.B, L'essentielle de l'analyse financière. 12^e éd. Paris : Gualino.2014/2015, P13.

principe établir un compte de résultat vie et un compte de résultat non vie. Enfin, le CDR non technique présente les éléments non liés à l'activité d'assurance, c'est le cas notamment du résultat financier issu de la gestion du résultat exceptionnel, des fonds propres et de l'impôt sur les bénéfices¹.

Compte de résultat non vie

Il égal à la somme² :

- (+) Les primes acquises à l'exercice
- (-) La charge des sinistres de l'exercice
- (+) Le résultat financier
- (-) Les frais de gestion de l'exercice
- (+/-) le résultat des opérations de réassurance.

Il se présente comme suit:

Tableau 7:Compte de résultat non vie

		Opérations brutes	Cessions et rétrocessions	Opérations nettes	Opérations nettes (N-1)
1. Primes acquises	+				
1. a. Primes	+				
1. b. Variation des primes non acquises	-				
2. Produits des placements alloués	+				
3. Autres produits techniques	+				
4. Charges des sinistres	-				
5. Charges des autres provisions techniques	-				
6. Participations aux résultats	-				
7. Frais d'acquisition et d'administration	+				
7. a. Frais d'acquisition	-				
7. b. Frais d'administration	-				
7. c. Commissions reçues des réassureurs	+				
8. Autres charges techniques	-				
9. Variation de la provision	-				

¹<http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>; **op.cit.** p7:8

² **Idem**

Résultat technique non-vie					
----------------------------	--	--	--	--	--

Source : <http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>; p8

- **Les primes acquises à l'exercice**

Les primes sont comptabilisées hors taxes. L'émission de la prime prend des fréquences différentes. Elle peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle. suite on parle alors de primes émises¹. De fait une prime émise peut couvrir deux exercices comptables. C'est pourquoi les sociétés calculent une provision pour primes non acquises (PNA) afin d'annuler la partie des primes émises qui couvre l'exercice comptable suivant. Ce concept aussi correspond au concept comptable de produits constatés d'avance².

- **Produits des placements alloués**

«Il s'agit du montant de produits financiers dégagés par l'entreprise entre l'encaissement de la prime et le règlement des sinistres. D'un point de vue comptable le résultat financier passe par le compte non technique et la quote-part liée à l'activité technique est ensuite « allouée » au compte de résultat technique. Un montant inverse est donc présenté au niveau du compte de résultat non technique »³.

- **Autres produits techniques**

Ils regroupent les produits techniques accessoires⁴.

- **Charges des sinistres**

La charge de sinistre est égale aux⁵ :

(+) Sinistres payés

(+) Frais de gestion des sinistres

(+/-) Variation de la provision pour sinistres à payer

(+/-) Variation de la provision pour frais de gestion des sinistres

« La charge de sinistre nette de recours intègre les recours encaissés, les prévisions de recours, déduction faite des frais de recouvrement de ceux-ci. Le montant des sinistres payés dans l'année correspond aux paiements faits au titre de sinistres de l'année ou des exercices antérieurs (ceux-ci ayant fait en principe l'objet d'un provisionnement) ».

- **Charges des autres provisions techniques⁶**

Ce poste englobe les provisions suivantes :

- la provision pour risque croissant;

¹ Les primes à émettre, qui sont des primes qui se rattachent à l'exercice mais qui n'ont pas pu être émises à temps (retard administratif, police à déclaration...)

² EWALD.F, op.cit. p159

³ <http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>; op.cit. p9

⁴ Ibid

⁵ Ibid

⁶ GILLES.M, op.cit. p 260

-la provision mathématique des rentes ;

- **Participation aux résultats En non vie¹**

Cette rubrique contient les ristournes déduites des primes et les intérêts techniques intégrés aux versements aux provisions mathématiques de rentes.

- **Frais d'acquisition et d'administration²**

Il est l'ensemble de :

- des frais liés à l'acquisition
- des frais liés à l'administration des contrats.
- de commissions versées aux apporteurs d'affaires.

- **Autres charges techniques³**

Il regroupe des frais généraux liés à l'activité d'assurance qui ne peuvent pas être rattachés à l'une des autres destinations (gestion des placements, administration ou acquisition des contrats et gestion des sinistres)

- **Provision pour égalisation⁴**

Elle constituée pour faire face aux charges exceptionnelles afférentes aux opérations garantissant certains risques : éléments naturels (catastrophes naturelles, grêle et autres), risque atomique, risque dû à la pollution et risques spatiaux.

Compte de résultat vie

Les contrats d'assurance vie répondent à plusieurs attentes de la part des assurés : une volonté de prévoyance (contrat d'assurance en cas de décès), une volonté d'épargner et/ou préparer sa retraite (contrat d'assurance en cas de vie). En assurance décès, le résultat s'apparente au résultat en non vie. En revanche en épargne la logique est différente⁵.

Le compte de résultat technique vie se présente comme suit:

Tableau 8:Le compte de résultat technique vie

		Opérations brutes	Cessions et rétrocessions	Opérations nettes	Opérations nettes (N-1)
1. Primes	+				
2. Produits des placements	+				
2. a. Revenus des placements	+				
2. b. Autres produits des	+				

¹ GILLES.M, op.cit, p 260

² EWALD.F, op.cit, p159

³ Idem

⁴ <http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>; op.cit, p10

⁵ Ibid

Chapitre 2 : Notions de base sur la performance financière dans une compagnie d'assurance

placements					
2. c. Profits provenant de la réalisation de placements	+				
3. Ajustements ACAV (plusvalues)	+				
4. Autres produits techniques	+				
5. Charges des sinistres	-				
5. a. Prestations et frais payés	+				
5. b. Charges des provisions pour sinistres	+				
6. Charges des provisions d'assurance vie et autres provisions techniques	-				
6. a. Provisions d'assurance vie	+				
6. b. Provisions sur des contrats en unités de compte	+				
6. c. Autres provisions techniques	+				
7. Participation aux résultats	-				
8. Frais d'acquisition et d'administration	-				
8. a. Frais d'acquisition	+				
8. b. Frais d'administration	+				
8. c. Commissions reçues des réassureurs	-				
9. Charges des placements	-				
9. a. Frais internes et externes de gestion des placements et intérêts	+				
9. b. Autres charges des placements	+				
9. c. Pertes provenant de la réalisation de placements	+				
10. Ajustements ACAV (moins values)	-				
11. Autres charges techniques	-				
12. Produits des placements transférés	-				
Résultat technique de l'assurance vie					

Conclusion du chapitre 2

Ce deuxième chapitre, permet de comprendre les notions de base de la performance, la performance financière, la notion d'assurance, et définir l'ensemble des aspects de la performance, qui endosse aujourd'hui un rôle vital pour les entreprises

En conclusion de ce chapitre, nous avons développé les différentes notions de performance, qui est une notion difficile à cerner parce qu'elle couvre des différents domaines et varie selon le contexte de son utilisation, quant à la performance financière, sa mesure est primordiale.

Elle se calcule à partir des états financiers (bilan, compte de résultat ...) qui contiennent toutes les informations de base que les entreprises produisent fin d'exercice et à partir les ratios.

Ceci, par le biais de ces critères et de ces déterminants permettre aux dirigeants de connaître la qualité de leur décision financière, la rentabilité de leur activité et leur efficience les dirigeants. Ces derniers, doivent mesurer et gérer la performance financière de leurs entreprises par plusieurs outils, ce qui peut remettre en cause l'utilisation de différentes mesures financières comme seul système permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs et la réussite des organisations.

Chapitre 3 :

Etude de la

performance

financière de la

SAA

Introduction du chapitre 3:

Pour compléter les aspects théoriques et conceptuels de la gouvernance et de la performance financière abordée dans les deux premiers chapitres, nous allons mettre en pratique tout ce qu'on a vu pour savoir quel est le degré de l'application pratique de ce sujet au niveau des sociétés algériennes et exactement l'entreprise accueillante « société national d'assurance ».

En effet, SAA / SPA est une des entreprises les plus importantes dans le secteur des assurances.

En se basant sur le 1^{er} chapitre et le 2^{ème} chapitre on va utiliser les normes et les ratios déjà cités afin de montrer la relation et l'impact de la gouvernance sur la performance financière selon les décisions présent par ce dernier.

- Section : 1 Présentation de la SAA.
- Section : 2 Analyse de la performance financière de la SAA par les états financiers.
- Section : 3 Analyse de la performance financière de la SAA par les ratios.

Section 1 : Présentation de la SAA

L'objectif de cette section est de présenter en premier lieu la société algérienne d'Assurance

1. La compagnie d'assurance (SAA):

La SAA, Entreprise Publique Economique, société par Actions active sur le marché depuis 59 ans, Ce sont plus de 3319 collaborateurs qui perpétuent des valeurs qui font l'identité de la SAA.

Elle est la première société d'assurance et de la réassurance en Algérie, Agréée pour pratiquer toutes les branches d'assurances de dommage ainsi que la réassurance. Elle dispose de plus de 520 points de ventes, répartis à travers tout le territoire national¹.

2. Historique de la SAA² :

1963 Compagnie à capitaux mixtes Algéro-égyptiens

La société nationale d'Assurance voit le jour en tant que compagnie d'assurance généraliste sous la marque SAA.

Décembre 1963

Le premier point de vente ouvre ses portes à Alger-Centre, sous l'enseigne SAA Assurance

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 au capital de 80 000 000 DA

1990

La SAA élargit son champ d'activités aux risques industriels, de l'engineering, de transport, risques agricoles et assurances de personnes.

¹ <https://la.saa.dz/fr/about>, consultée le 13/05/2022 à 01 :10

² Idem ; consultée le 13/05/2022 à 13 :52

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 Nouveaux découpages régionaux

Introduction de l'ERP **ORASS** et développement d'un système d'information adapté aux besoins de la SAA.

2004 Réorganisation structurelle

Création de division par segment de marché afin de booster la productivité.

2010

Séparation entre l'assurance de personnes l'assurance dommage.

2011

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

2015

Lancement du programme de Relooking du Réseau. La SAA se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile.

2016

Changement de siège social, une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale

2017 La SAA fait passer son Capital social à 30 Milliards de DA soit 275 Millions de Dollars

La SAA présente les indicateurs les plus élevés du marché.

2018 Signature de la convention Cadre de partenariat et lancement des bureaux de souscription au niveau des showrooms Renault

Signature de la convention avec MERILCO (base de données de lutte contre la fraude pour la branche automobile).

Mise en place d'un site pilote pour une plateforme de gestion des sinistres automobile.

Relookage de 68 agences & aménagement de 17 agences.

2020

La SAA obtient des résultats positifs malgré un contexte de pandémie de crise économique. La SAA accélère sa transformation par la modernisation de ses processus de gestion, la montée en gamme de son offre de produits et l'amorce de la digitalisation de ses services à la clientèle

3. La SAA dans son environnement :

La SAA est l'un des membres fondateurs de l'Union algérienne des sociétés d'assurances et de réassurances « UAR », dont elle est aujourd'hui acteur actif.

La SAA est membre permanent du conseil National des Assurances (CNA).

La SAA contribue au développement d'une forte expertise à travers sa filiale SAE, dont elle est l'unique actionnaire. La SAE-EXACT pratique aussi le contrôle technique automobile, elle gère 28 centres répartis sur le territoire national et emploie plus de 400 collaborateurs spécialisés notamment dans l'évaluation des sinistres.

La SAA est actionnaire de COTA entreprise spécialisées ans le contrôle technique des véhicules.

4. Investissements stratégiques :

Actionnaires SAA à hauteur de 34% dans un certain nombre d'activités dans différents domaines :

- Garantie avec Immo SPA, société immobilière.
- SAPS SPA, compagnie d'assurances de personnes, sous la garantie commerciale d'AMANA.
- Société d'investissement financier SICAV / CELIM SPA.
- Imprimante d'assurance SPA.
- La société ALFA SPA pratique la détection des fraudes

SAA actionnaire à hauteur de 20%:

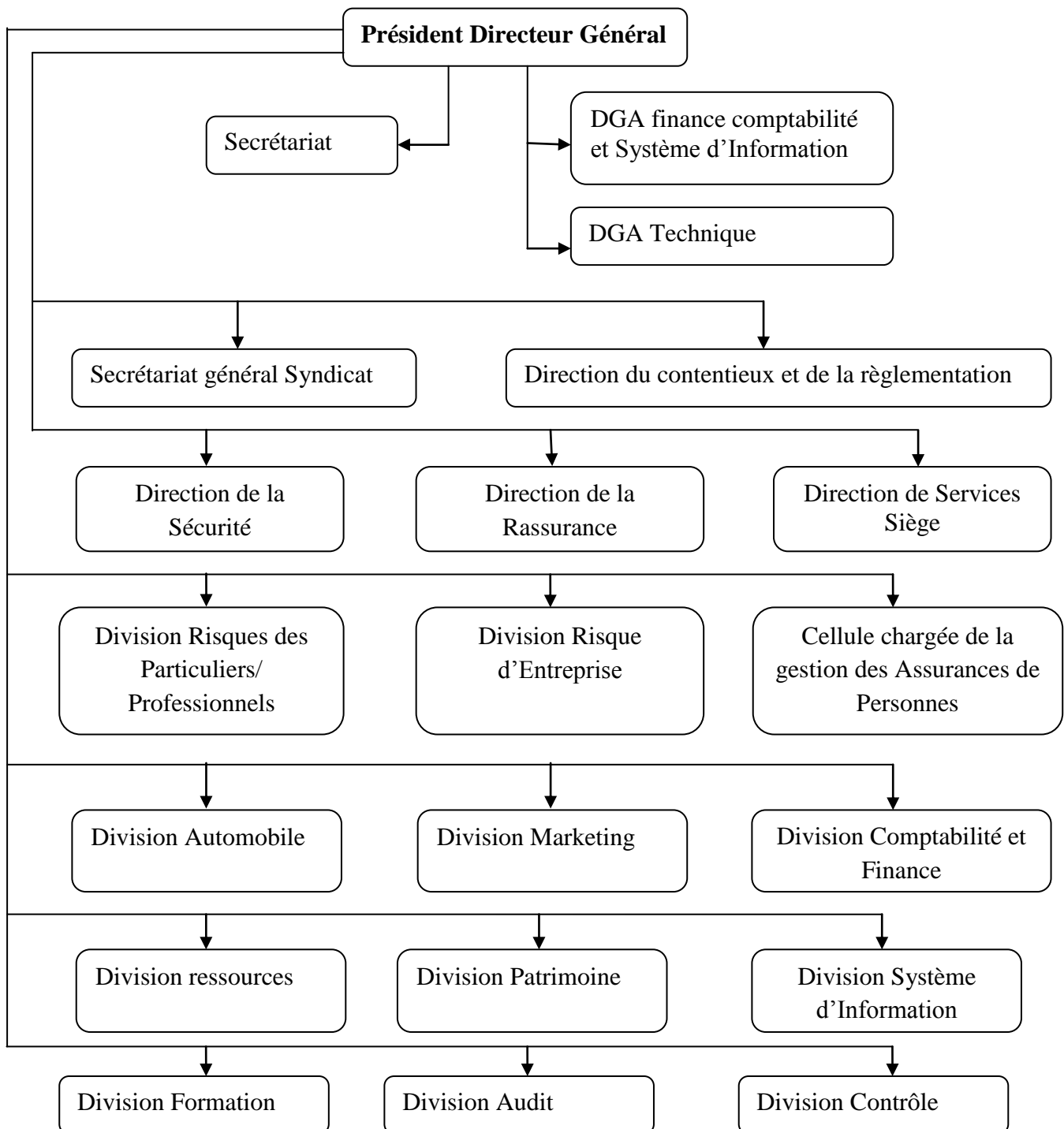
- SIH / Société d'investissement hôtelière.
- AFRICA RE/ Société Africaine de réassurance.
- CAGEX / Compagnie Algérienne d'assurance et garantie d'exportation.
- SGCI / Société de garantie des crédits immobiliers.
- SRH / Société de refinancement hypothécaire.

5. La structure organisationnelle de la SAA :

La Société National d'Assurance doit adopter une structure organisationnelle bien définie, qu'elle juge la mieux adaptée, visant une meilleure performance de contrôle et de gestion. En effet, cette structure organisationnelle permet de préciser la manière dont l'autorité est considérée à travers les relations de la hiérarchie, la façon dont les activités sont spécifiées et distribuées et aussi les systèmes de communication à l'intérieur des organisations sont importantes. Ainsi, la bonne structure organisationnelle est un pré-requis de performance.

SAA a adopté une structure organisationnelle propre et on peut présenter dans la figure suivante :

Figure 6: Organigramme de la Direction Générale de la SAA



Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

6. LA GOUVERNANCE DE la SAA

6.1 L'Assemblée Générale

L'assemblée générale est composée des représentants légaux d'actionnaires juridiquement capables et personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires.

L'assemblée Générale ordinaire se réunit au moins une fois par an à la demande du conseil d'administration, dans les six mois de la clôture de l'exercice. Cet assemblé prend toutes les responsabilités et décisions autres que celles attribuées par la loi à l'Assemblée Générale Extraordinaire. Dans ce cadre le contrôle de la société, se fait par un ou plusieurs Commissaires aux comptes, pour une période de trois ans afin de procéder aux vérifications des comptes ainsi que la certification des états financiers conformément à l'article 715 bis 4 du Code de Commerce.

Contrôle externe de la société

Le contrôle externe est exercé par un commissaire aux comptes nommé par l'Assemblée Générale pour une période de 3 ans renouvelable une seule fois.

- M.ZADDI Mohand Cherif
- M.TOUDERT Akli

6.2 Le conseil d'administration

Selon le code de commerce¹ une société doit être dirigée par un Conseil d'Administration composé au minimum de 3 personnes et au maximum de 12 personnes, élus² par l'assemblée générale constitutive ou l'assemblée générale ordinaire avec une durée de 6 ans renouvelable.

Selon les statuts de SAA Spa, la société est dirigée par un Conseil d'Administration composé de 7 membres.

Le Conseil d'administration nomme le Président du Conseil d'administration parmi ses membres (personnes physiques uniquement) et détermine sa rémunération, représentant la société dans ses rapports avec les tiers.

Le conseil d'administration est habilité à agir au nom de la société pour exercer ses pouvoirs et fonctions dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires.

Le conseil a fait 3 réunions par ans

Les sujets entamés par le conseil d'administration de la SAA dans les réunions contiennent trois grands sujets :

Des décisions concernant la gouvernance d'entreprise et comment gérer la compagnie et comment la contrôler, chaque réunion les membres d'administrations demandent des explications concernant les décisions font par le PDG ou par les directeurs généraux.

¹ Code de commerce Article 610

² Idem Article 611

Des décisions concernant le coté financier de l'entreprise dans chaque réunion les membres du conseil discutent les bilans et le compte résultat ainsi que le tableau du flux de trésorerie afin d'avoir une image globale sur l'entreprise

Ils participent aux décisions majeurs concernant la compagnie, affectation la réserve, assainissement des comptes, affectation du résultat, les activités du filiale, création du nouveau filiale

Comités émanant du Conseil d'Administration

La société s'est dotée d'un ensemble de comités dont la mission est d'accompagner le conseil d'administration dans l'accomplissement de ces missions :

• **Le comité stratégique:** Son rôle consiste à tracer les principales orientations stratégiques pour l'entreprise, sans aucun pouvoir décisionnel. Les principales attributions du comité stratégique sont :

- Le suivi des orientations discutées et consignées sur les PV des anciennes réunions ;
- La préparation des décisions stratégiques à soumettre au conseil d'administration ;
- Traite les décisions clés de la compagnie.

• **Le comité d'Audit :** Le comité d'audit a été mis en place dans le but de s'assurer de la bonne conduite du métier et de respect des procédures de la réglementation.

• **Le comité de rémunération :** la mission de ce comité est d'examiner les rémunérations des cadres-clés de l'entreprise et proposer au conseil d'administration les enveloppes de bonus annuels, pour l'ensemble des employés. La liste des membres de ce comité est en cours de validation.

• **Le comité pour l'éthique et le développement durable :** sa mission est d'assurer une veille en matière de respect des règles d'éthique.

7. Pratique de bonne gouvernance aux seins de la SAA

SAA est l'une des premières compagnies en Algérie à adopter les pratiques de bonne gouvernance, cela est dû à plusieurs facteurs, qui l'ont conduit à mettre en place ces politiques :

– La compagnie a été la première entreprise publique à adhérer au code algérien de bonne gouvernance.

– La croissance de l'actionariat a constitué un conflit, auquel une solution efficace est devenue indispensable pour la pérennité de l'entreprise ;

– La volonté de construire une entreprise solide sur le long terme, tout en éliminant l'injustice à l'égard de certains actionnaires et employés, en les impliquant dans la stratégie de l'entreprise ;

Sur un plan synthétique, la documentation qui traite de la « Corporate Governance » s'accorde à considérer les règles suivantes comme étant fondamentales pour asseoir une bonne gouvernance de l'entreprise

:

a. La bonne diffusion des principes de bonne gouvernance au sein de l'organisation:

Au plan organisationnel, la société est dotée d'un organigramme organisationnel clair assorti de fiches de fonctions détaillées et adossées à un manuel de procédures et de contrôle interne formel.

Au plan culturel une mission d'évaluation de la bonne diffusion des principes de bonne gouvernance a été conduite par l'équipe Corporate Gouvernance de l'IFC (Groupe Banque Mondiale).

b. La pertinence du rôle du Conseil d'Administration :

En termes de définition des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration, la compagnie s'est dotée d'un règlement intérieur du conseil d'administration. Le rôle du conseil vis-à-vis du top management est clairement défini, et la séparation de la fonction de Directeur Général de la fonction de Président du Conseil d'Administration effectivement.

En terme de comités émanant du conseil, la société s'est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements, qui se réunit trimestriellement, et ce depuis l'introduction en bourse. D'autres comités du Conseil sont créés ou en cours de création, il s'agit notamment du comité de rémunération et du comité pour le développement durable qu'on déjà parler.

Le Conseil d'administration a décidé de renforcer le top management en créant une direction générale adjointe support, une direction générale adjointe technique et une direction générale adjointe commerciale.

c. L'existence de la structure « contrôle de gestion » :

En termes de gestion de sinistre, la compagnie procède de manière périodique à des missions d'audit opérationnel, visant à identifier les risques liés à une mauvaise application du manuel de procédures et de contrôle interne.

8. Organisation de la société Nationale d'assurance (SAA) :

La Société Nationale d'Assurance emploie plus de 4457 personnes. Ces employés sont répartis à travers tout le territoire Algérien.

Le réseau de distribution est constitué de 14 Directions Régionales, chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, et de 293 agences directes et 210 agents généraux ainsi que 150 agences bancaire.

8.1.Le siège (la Direction Centrale) :

Le siège est situé sur le boulevard Ché-Guevara, il a également une annexe à Garidi. Il s'agit d'une cellule centrale dont la vocation est de synthétiser les objectifs attendus au cours de l'année par l'ensemble des Directions Régionales, tant en termes de production que de réclamations.

Outre l'exploitation de ces résultats, le siège contrôle, gère la production, oriente et conseille les agences à travers les Directions Régionales.

L'administration de la société est assurée par le Conseil d'Administration, qu'il est composé de 9 membres élus par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Un tiers de ces membres élus sont renouvelables tous les trois ans.

Le Conseil d'Administration est présidé par le Président-Directeur Général (PDG) assisté de deux Directeurs Généraux Adjointes (Technique et Administratif) auxquels sont rattachés les responsables d'agences et les directeurs centraux. La fonction principale de ce conseil est d'établir un plan et de développer la direction de l'entreprise.

- **Direction Technique Générale:**

Responsable de la conception et du développement de la stratégie globale de l'entreprise, il se compose des structures suivantes :

- Direction des Risques Entreprises ;
- Département Automobile ;
- Direction des Risques Individuels et Professionnels ;
- Département de la vie ;
- Département commercial;
- Département de réassurance.

- **Direction Administrative Générale :**

Son rôle est de soutenir et de contrôler le réseau commercial SAA, qui comprend :

- Département des Finances et de la Comptabilité ;
- Ressources humaines ;
- Département du Patrimoine ;
- Direction du Contentieux et du Règlement ;
- Direction de l'Audit, du Contrôle et des Systèmes d'Information.

8.2.Directions Régionales :

Au nombre de 17, elles sont réparties sur l'ensemble du territoire et agissent comme organes décentralisés d'animation, de contrôle, de coordination, d'administration et d'appui à l'ensemble des agences. A cet effet, ces Directions Régionales traduisent objectivement dans les faits et avec un maximum d'efficacité, les politiques définies par le siège, donnant à leurs agences l'impulsion et l'orientation nécessaires. Les directions régionales sont donc l'intermédiaire obligé entre le siège et leurs agences.

La Direction Régionale a deux fonctions, une administrative et une technique.

Fonction administrative :

Il consiste à diviser territorialement les agences individuelles et à les doter de tous les équipements et mobiliers nécessaires à leur bon fonctionnement.

Fonction technique :

Il consiste à assister les agences dans les matières ne relevant pas de leur compétence de gestion et dans le contrôle strict de la tarification et du règlement des sinistres.

Le siège de la Direction Régionale est présidé par un directeur, il est composé de quatre (04) départements.

Direction Administrative et Financière :

Il est divisé en trois services :

- Service comptable et financier.
- Direction des Ressources Générales et de l'Action Sociale.
- Personnel de service.

Département de production:

Il est divisé en deux services :

- Service d'assurance de biens.
- Service d'assurance personnelle.

Département Contentieux :

Il se compose de deux services :

- Service des sinistres corporels.
- Prestations d'accidents matériels et risques divers.

Département commercial :

Il se compose de deux services :

- Département des ventes.
- Département des études et des statistiques

8.3.Les Agences:

Leur rôle principal est la gestion directe : enregistrement, suivi et facturation. Les agences sont organisées par fonction pour assurer un meilleur contrôle interne et une meilleure flexibilité au sein des agences d'assurance, à l'exception des agences d'assurance individuelles où la gestion et les sinistres sont au même endroit.

Dans le cadre de cette organisation, la relation commerciale avec les clients est assurée par le chef d'agence, épaulé par les collaborateurs de l'agence répartis comme suit :

- Le service « de la production »,
- Le service « des indemnisations »,
- Le service « des assurances de personnes »,
- Le service « Finances et Comptabilité ».

9. Les missions de la SAA

La Société Algérienne d'Assurance a pour mission de :

- Donner un soutien technique aux agences ;
- Fixé les objectifs à réaliser pour chaque agence en dressant un plan de gestion prévisionnelle pour chacune d'elle sur la base de réalisation de l'année précédente ;
- Contrôler et communiquer avec les agences ;
- Améliorer la qualité du service ;
- Gérer tous les dossiers de bureaux souscripteur directe dans le cadre juridique ;
- Recevoir par bordereaux de transmission toutes les informations de production réalisées et les déclarations des sinistres ;
- Régler les dossiers sinistrés non réglés envoyés par les agences dans le cas où le montant d'indemnité dépasse son pouvoir de règlement.

10. Les branches de la SAA :

La SAA pratique toutes les branches d'assurance tant pour les particuliers que pour les entreprises industrielles et commerciales. Il s'agit notamment des risques suivants :

10.1. Les assurances de dommages aux biens :

L'Assurance Incendie et Risques Divers :

- Incendie et Risques Annexes ;
- Les Dégâts des eaux ;
- Le Bris de Glaces ;
- Le Vol ;
- La Multirisque Habitation ;
- La Multirisque Immeuble ;
- La Multirisque Professionnelle ;
- La Multirisque industrielle et commerciale.

L'Assurances des Risques Techniques:

- Le Bris de Machines ;
- La Perte de Produits en entre pôts Frigorifier ;

- La Tous Risques matériel informatique et électronique.

Assurances liées à la construction :

- La Tous Risques Chantier ;
- La Tous Risques Montage ;
- Les Engins de chantier.

L'assurance des catastrophes naturelles.

10.2. L'assurance-crédit.

10.3. Assurance des pertes d'exploitation :

- La perte d'exploitation après incendie ;
- La perte d'exploitation après Bris de machines.

10.4. Assurance de responsabilité civile :

- L'assurance R.C exploitation après incendie ;
- L'assurance R.C produits livrés ;
- L'assurance R.C Construction et montage ;
- L'assurance R.C Professionnelle ;
- L'assurance R.C Décennale.

10.5. Assurance Automobile.

10.6. Assurance Transport.

10.7. Assurance Agricole.

10.8. Assurance de Personne.

SECTION 2 : Analyse de la situation financière de SAA.

Dans cette section, nous allons étudier la performance financière de la SAA à travers le calcul des différents indicateurs présentés dans la première section du deuxième chapitre, cette étude repose sur les données fournies par les états financiers annuels de 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020 que l'entreprise nous a accordé. La conduite de ce diagnostic financier s'exercera sur l'analyse de la profitabilité et de la rentabilité, qui peuvent être appréciées de diverses manières, nous calculerons la valeur de l'entreprise SAA par le bilan et le compte de résultat.

1. Présentation et l'évolution des bilans financiers :

Le bilan représente la situation de l'entreprise à un moment donné, les bilans financiers qui sont plus appropriées pour mener une analyse financière, nous passerons également à la présentation de ces bilans de la période 2016- 2020 pour une meilleure visualisation.

Présentation de l'actif :

Tableau 9:présentation d'actif des bilans

En MDA.

Actif	Années					Evolution			
	2020	2 019	2 018	2 017	2 016	%	%	%	%
Ecart d'acquisition- Goodwill positif ou negatif									
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	99	102	101	129	169	- 2,94 %	0,99 %	- 21,7 1%	- 23,6 7%
IMMOBILISATIONS CORPORELLES									
Terrains	6 132	5 398	5 393	5 371	5 153	13,6 0%	0,09 %	0,41 %	4,23 %
Batiments d'exploitations	14 779	16 111	16 155	16 248	16 709	- 8,27 %	- 0,27 %	- 0,57 %	- 2,76 %
Bâtiments de placements	689	760	838	864	910	- 9,34 %	- 9,31 %	- 3,01 %	- 5,05 %
Autres immobilisations corporelles	780	830	868	860	475	- 6,02 %	- 4,38 %	0,93 %	81,0 5%
Immobilisation en concession	92	96	176	180	184	- 4,17 %	- 45,4 5%	- 2,22 %	- 2,17 %
IMMOBILISATIONS EN COURS	1 460	902	603	255	157	61,8 6%	49,5 9%	136, 47%	62,4 2%
IMMOBILISATIONS FINANCIERES									
Titres mis en équivalence									
Autres participations et creances rattachees	4 194	4 248	4 407	4 561	4 707	- 1,27 %	- 3,61 %	- 3,38 %	- 3,10 %
Autres titres immobilises						8,36	-	1,91	-

	34 302	31 656	38 096	37 383	44 953	%	16,9 0%	%	16,8 4%
Prets et autres actifs financiers non courants	127	234	249	331	233	- 45,7 3%	- 6,02 %	- 24,7 7%	42,0 6%
IMPOTS DIFFERES ACTIF	1 413	1 301	968	743	592	8,61 %	34,4 0%	30,2 8%	25,5 1%
FONDS OU VALEURS DEPOSES AUPRES DES CEDANT	67	36	9	7	7	87,6 4%	283, 46%	40,8 4%	- 4,22 %
TOTAL ACTIF NON COURANT	64 134	61 674	67 863	66 932	74 249	3,99 %	- 9,12 %	1,39 %	- 9,86 %
PROVISIONS TECHNIQUES D'ASSURANCE									
Part de la coassurance cédée					1				- 100, 00%
Part de la réassurance cédée	3 136	2 917	2 105	1 701	1 791	7,51 %	38,5 7%	23,7 5%	- 5,03 %
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES									
Cessionnaires cédants débiteurs	849	655	652	583	666	29,6 2%	0,46 %	11,8 4%	- 12,4 6%
Assurés, intermédiaires d'assurance et comptes rattachés	5 860	5 825	5 917	5 838	5 157	0,60 %	- 1,55 %	1,35 %	13,2 1%
Autres débiteurs	1 177	625	839	1 657	2 829	88,3 2%	- 25,5 1%	- 49,3 7%	- 41,4 3%
Impots et assimilés	129	57	89	716	2 067	126, 32%	- 35,9 6%	- 87,5 7%	- 65,3 6%
Autres créances et emplois assimilés	171	182	175	120	107	- 6,04 %	4,00 %	45,8 3%	12,1 5%
DISPONIBILITES ET ASSIMILES									
Placements et autres actifs financiers courants	7 401	9 065	1 574	4 502	848	- 18,3 6%	475, 92%	- 65,0 4%	430, 90%
Trésorerie	4 164	3 829	3 409	3 257	2 732	8,75 %	12,3 2%	4,67 %	19,2 2%
TOTAL ACTIF COURANT	22 887	23 155	14 760	18 374	16 198	- 1,16 %	56,8 8%	- 19,6 7%	13,4 3%
TOTAL GENERAL ACTIF	87 021	84 829	82 623	85 306	90 447	2,58 %	2,67 %	- 3,14 %	- 5,68 %

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

a- L'actif non courant :

Tableau 10 :L'actif non courant

En MDA

Actif	Années					Evolution			
	2020	2 019	2 018	2 017	2 016	%	%	%	%
IMMOBILISATION S INCORPORELLES	99	102	101	129	169	- 2,94 %	0,99 %	- 21,71 %	- 23,67 %
IMMOBILISATION S CORPORELLES	23 935	24 100	24 036	23 782	23 590	- 0,68 %	0,27 %	1,07 %	0,81 %
IMMOBILISATION S FINANCIERES	40 038	37 440	43 721	43 020	50 486	6,94 %	- 14,37 %	1,63 %	- 14,79 %
TOTAL ACTIF NON COURANT	64 072	61 642	67 858	66 931	74 245	3,94 %	- 9,16 %	1,39 %	- 9,85 %

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

D'après le tableau ci-dessus, l'actif non courant de la SAA a connu une baisse de 9.85% en 2017 par rapport à 2016. Suite à la baisse des immobilisations incorporelles de 23.58%, ainsi qu'à la baisse des immobilisations financières de 14.79%.

En 2018, l'actif non courant a augmenté de 1.38% par rapport à 2017, suite à la hausse des immobilisations corporelles de 1.07% et les immobilisations financières de 1.63% et ce malgré la baisse des immobilisations incorporelles de 21.92%. Ce qui explique un cycle d'investissement positif.

L'actif non courant de la SAA a connu une baisse de 9.16% en 2019 par rapport à 2018. Suite à la hausse des immobilisations corporelles de 0.27% et les immobilisations incorporelles de 1.26% et ce malgré la baisse des immobilisations financières de 14.37%.

En 2020, l'actif non courant a augmenté de 3.94% par rapport à 2019, suite à la hausse des immobilisations financières de 6.94% et ce malgré la baisse des immobilisations incorporelles et incorporelles.

b- L'actif courant :

Tableau 11 : L'actif courant.

En MDA

	2020	2 019	2 018	2 017	2 016	%	%	%	%
PROVISIONS TECHNIQUES D'ASSURANCE	3 136	2 917	2 105	1 701	1 792	7,51%	38,57%	23,75%	-5,08%
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	8 190	7 346	7 674	8 918	10 829	11,49%	-4,27%	-13,95%	-17,65%
DISPONIBILITES ET ASSIMILES	11 566	12 894	4 984	7 759	3 580	-10,30%	158,71%	-35,76%	116,73%
TOTAL ACTIF COURANT	22 892	23 157	14 763	18 378	16 201	-1,14%	56,86%	-19,67%	13,44%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

L'actif courant a connu une augmentation de 13,43% en 2017. Celle-ci est due à la hausse significative de 116,73% des disponibilités en 2017 par rapport à 2016 et une baisse dans les créances de 17,65% durant la même période, ce qui s'explique par la prise en charge de la gestion de la dette au niveau de la SAA, du fait de l'obligation de l'assuré de payer dans un échéancier limité. Et aussi une diminution des provisions techniques, qui résulte d'une diminution des contrats cédés.

L'actif courant de la SAA a connu une baisse de 19,67% en 2018 par rapport à 2017. Suite à la baisse des créances de 13,95% et des disponibilités de 35,76%, malgré la hausse des provisions techniques d'assurance de 23,75%.

En 2019, l'actif courant a augmenté de 56,86% par rapport à 2018, suite à la hausse des disponibilités et les provisions de 158,71% et 38,57% et ce malgré la baisse des immobilisations incorporelles et incorporelles.

En 2020, l'actif courant a baissé de 1,14% par rapport à 2019, suite la baisse des disponibilités de 10,30% malgré la hausse des créances et les provisions de 11,49% et 7,51%

En conclusion, le total d'actif de la SAA a baissé de 5,68% en 2017 par rapport à 2016, cela dû la hausse de l'actif courant et ce malgré la baisse de l'actif non courant. Cependant, celui-ci a connu aussi une baisse de 3,15% en 2018 par rapport à 2017, ce qui est dû comme cité précédemment, à la baisse de l'actif courant et ce malgré la hausse de l'actif non courant. En 2019 et 2020 le total d'actif a connu une hausse de 2,67% et 2,59%. (Voir le tableau et le figure ci-dessous).

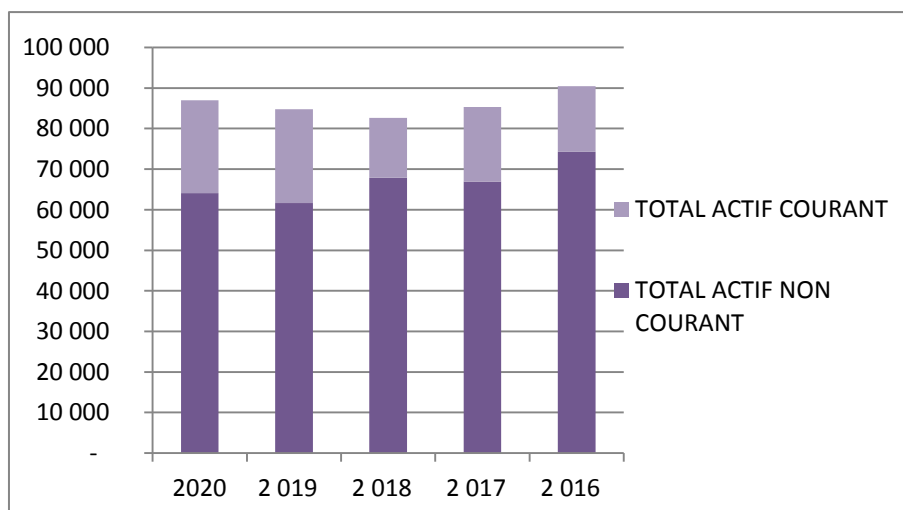
Tableau 12: Total d'actif.

En MDA

	2020	2 019	2 018	2 017	2 016	%	%	%	%
TOTAL ACTIF NON COURANT	64 072	61 642	67 858	66 931	74 245	3,94%	-9,16%	1,39%	-9,85%
TOTAL ACTIF COURANT	22 892	23 157	14 763	18 378	16 201	-1,14%	56,86%	-19,67%	13,44%
TOTAL GENERAL ACTIF	86 964	84 799	82 621	85 309	90 446	2,55%	2,64%	-3,15%	-5,68%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Figure 7: représentation graphique de l'actif des bilans.



Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

L'analyse du passif des bilans de la SAA:

Le tableau suivant présente le passif des bilans de la SAA.

Tableau 13: Le passif des bilans de la SAA

En MDA

PASSIF	Année					Evolution			
	2 020	2 019	2 018	2 017	2016	%	%	%	%
CAPITAUX PROPRES									
Capital émis ou capital social ou fonds de dotation	30 000	30 000	30 000	30 000	20 000	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%
Capital souscrit non appelé									
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	6 869	5 673	4 272	2 522	10 900	21,08%	32,79%	69,39%	-76,86%
Ecarts d'évaluation	173	173	173	173	173	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ecarts de réévaluation									
Ecart d'équivalence									
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-						
Résultat de l'exercice	2 635	2 195	2 900	3 250	3 121	20,05%	-24,31%	-10,77%	4,13%
TOTAL I - CAPITAUX PROPRES	39 677	38 041	37 345	35 945	34 194	4,30%	1,86%	3,89%	5,12%
PASSIFS NON COURANTS									
Emprunts et dettes assimilées	976	1 920	2 865	3 783	4 727	-49,17%	-32,98%	-24,27%	-19,97%
Impôts (différés et provisionnés)		-	-						
Autres dettes non courantes	92	96	176	581	1 627	-4,17%	-45,45%	-69,71%	-64,29%

Provisions réglementées	3 202	2 854	2 542	2 289	2 125	12,19%	12,27%	11,05%	7,72%
Provisions et produits constatés d'avance (sauf 155)	2 181	2 318	1 854	1 710	1 516	-5,91%	25,03%	8,42%	12,80%
Fonds de valeurs reçus des réassureurs	2 578	2 391	1 644	1 326	1 406	7,82%	45,44%	23,98%	-5,69%
TOTAL II - PASSIFS NON COURANTS	9 029	9 579	9 081	9 689	11 401	-5,74%	5,48%	-6,28%	-15,02%
PASSIFS COURANTS									
Provisions directes	27 769	27 154	26 430	26	26 373	2,26%	2,74%	-1,40%	1,64%
Acceptations	565	351	266	227	409	60,97%	31,95%	17,18%	-44,50%
Cessionnaires et Cédants créditeurs	3 411	2 956	3 190	2 920	2 314	15,39%	-7,34%	9,25%	26,19%
Assurés et intermédiaires d'assurance créditeurs	677	641	602	472	479	5,62%	6,48%	27,54%	-1,46%
Impôts crédit	1 503	2 080	2 104	1 366	1 726	-27,74%	-1,14%	54,03%	-20,86%
Autres Dettes (sauf 444-445-447)	4 395	4 029	3 525	7 878	13 127	9,08%	14,30%	-55,26%	-39,99%
Trésorerie Passif	0,2	0,2	82	7	62	0,00%	-99,76%	1071,43%	-88,71%
TOTAL III - PASSIFS COURANTS	38 320	37 211	36 199	39 676	44 490	2,98%	2,80%	-8,76%	-10,82%
TOTAL GENERAL PASSIF	87 026	84 831	82 625	85 310	90 085	2,59%	2,67%	-3,15%	-5,30%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

a- Les capitaux propres :

Le tableau suivant présente les capitaux propres inscrits dans le bilan de la SAA durant les années 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020.

Tableau 14: Les capitaux propres de la SAA. En MDA

PASSIF	Année					Evolution			
	2 020	2 019	2 018	2 017	2 016	%	%	%	%
Capital émis ou capital social ou fonds de dotation	30 000	30 000	30 000	30 000	20 000	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%
Capital souscrit non appelé									
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	6 869	5 673	4 272	2 522	10 900	21,08%	32,79%	69,39%	-76,86%
Ecarts d'évaluation	173	173	173	173	173	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ecarts de réévaluation									
Ecart d'équivalence									
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-						
Résultat de l'exercice	2 635	2 195	2 900	3 250	3 121	20,05%	-24,31%	-10,77%	4,13%

TOTAL I - CAPITAUX PROPRES	39 677	38 041	37 345	35 945	34 194	4,30%	1,86%	3,89%	5,12%
----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

D’après le tableau ci-dessus, les capitaux propres ont augmenté en 2017 par rapport à 2016 de 5.12% suite à la hausse de 4.13% de résultat de l’exercice, et de 50% de capital émis suite à l’augmentation des nouveaux apports.

Toutefois celui-ci a connu une augmentation de 3.89% en 2018 par rapport à 2017 suite à la suite à l’augmentation des réserves de 69.39%, malgré la baisse du résultat de 10.77%.

En 2019 les capitaux propres de la SAA ont augmenté par rapport à 2018 de 1.86% suite à l’augmentation des réserves de 32.79% et la baisse du résultat de l’exercice de 24.31%.

Les capitaux propres ont augmenté en 2020 de 4.30% par rapport à 2019, suite à la hausse du résultat de 20.05%, et de 21.08% Primes et réserves

b- Le passif non courant :

Le tableau qui ce suit présente les dettes à long et à moyen terme de la SAA :

Tableau 15: Le passif non courant

En MDA

PASSIF	Année					Evolution			
	2020	2 019	2 018	2 017	2 016	%	%	%	%
Emprunts et dettes assimilés	976	1 920	2 865	3 783	4 727	-49,17%	- 32,98%	- 24,27%	- 19,97%
Impôts (différés et provisionnés)		-	-						
Autres dettes non courantes	92	96	176	581	1 627	-4,17%	- 45,45%	- 69,71%	- 64,29%
Provisions réglementées	3 202	2 854	2 542	2 289	2 125	12,19%	12,27%	11,05%	7,72%
Provisions et produits constatées d'avance (sauf 155)	2 181	2 318	1 854	1 710	1 516	-5,91%	25,03%	8,42%	12,80%
Fonds de valeurs reçus des réassureurs	2 578	2 391	1 644	1 326	1 406	7,82%	45,44%	23,98%	-5,69%
TOTAL II - PASSIFS NON COURANTS	9 029	9 579	9 081	9 689	11 401	-5,74%	5,48%	-6,28%	- 15,02%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

D’après ce tableau, le total de passif non courant de 2017 a baissé de 15.02% par rapport à 2016, ce qui dû au remboursement des emprunts de 19.97% et les autres dettes non courantes de 64,26%.La même situation pour 2018

La situation s’est améliorée en 2019 suite à l’augmentation des fons de valeurs reçus des réassureurs et les provisions.

En 2020 le passif non courant a baissé de 5.74%.

c- Le passif courant :

Le tableau suivant présente les dettes à court terme du bilan de la SAA.

Tableau N°11: Passif courant.

PASSIF	Année					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
Provisions directes	27 769	27 154	26 430	26 806	26 373	2,26%	2,74%	-1,40%	1,64%
Acceptations	565	351	266	227	409	60,97%	31,95%	17,18%	-44,50%
Cessionnaires et Cédants créditeurs	3 411	2 956	3 190	2 920	2 314	15,39%	-7,34%	9,25%	26,19%
Assurés et intermédiaires d'assurance créditeurs	677	641	602	472	479	5,62%	6,48%	27,54%	-1,46%
Impôts crédit	1 503	2 080	2 104	1 366	1 726	-27,74%	-1,14%	54,03%	-20,86%
Autres Dettes (sauf 444-445-447)	4 395	4 029	3 525	7 878	13 127	9,08%	14,30%	-55,26%	-39,99%
Trésorerie Passif	0,2	0,2	82	7	62	0,00%	-99,76%	1071,43%	-88,71%
TOTAL III - PASSIFS COURANTS	38 320	37 211	36 199	39 676	44 490	2,98%	2,80%	-8,76%	-10,82%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Le passif courant a diminué de 10.82% en 2017 par rapport à 2016, ce qui dû à la diminution des dettes de 39.99% et les acceptations de 44.50%. Le passif courant a diminué aussi dans le 2018 de 8.76%.

Par contre en 2019 et 2020 y avait une augmentation de 2.80% et 2.98% par rapport à 2019 et 2018, suite à l'augmentation des dettes et l'augmentation des acceptations.

En conclusion le total du passif a diminué de 5.30% et 3.15% en 2018 et 2017 par rapport à 2016 et 2015, suite à la diminution de passif courant et le passif non courant de 8.76% et 15.02%.

Tandis que, en 2020 et 2019 ont connu une augmentation de 2.59% et 2.67% par rapport à 2018 et 2017 qui revient à l'augmentation du capitaux propres et le passifs non courants de 4.30% et 5.48%.(voir le tableau et le figure ci- dessous).

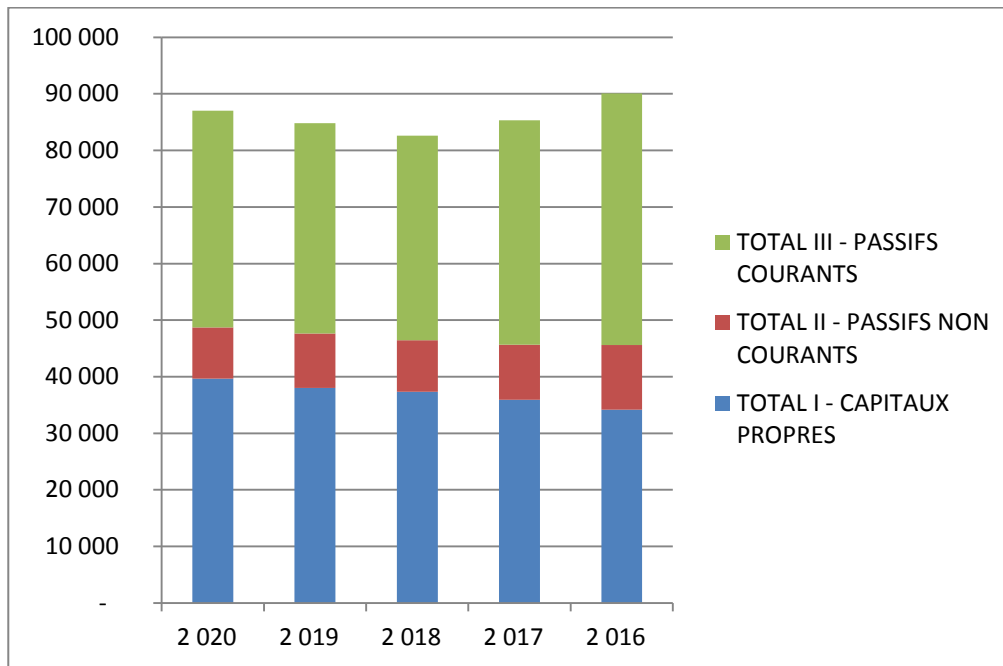
Tableau 16: Total du passif.

En MDA

PASSIF	Année					Evolution			
	2 020	2 019	2 018	2 017	2 016	%	%	%	%
TOTAL I - CAPITAUX PROPRES	39 677	38 041	37 345	35 945	34 194	4,30%	1,86%	3,89%	5,12%
TOTAL II - PASSIFS NON COURANTS	9 029	9 579	9 081	9 689	11 401	-5,74%	5,48%	-6,28%	-15,02%
TOTAL III - PASSIFS COURANTS	38 320	37 211	36 199	39 676	44 490	2,98%	2,80%	-8,76%	-10,82%
TOTAL GENERAL PASSIF	87 026	84 831	82 625	85 310	90 085	2,59%	2,67%	-3,15%	-5,30%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Figure 8: représentation graphique de passif des bilans.



Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

2. Le compte de résultat :

La présentation des comptes de résultats de la SAA.

Le tableau suivant présente le compte de résultat de la SAA des cinq dernières années.

Tableau N°13 : Le compte de résultat de la SAA. En MDA

DESIGNATION	Montan	Montan	Montan	Montan	Montan	Evolution			
	t	t	t	t	t	%	%	%	%
	2020	2019	2018	2017	2016				
Primes émises sur opérations directes	20 632	23 769	23 045	23 057	23 351	-13,20%	3,14%	-0,05%	-1,26%
Primes acceptées	1 337	861	814	555	772	55,28%	5,77%	46,67%	-28,11%
Primes émises reportées	980	11	36	87	- 123	8809,09 %	-69,44%	-58,62%	- 170,73%
Primes acceptées reportées	- 184	- 67	- 37	181	- 140	174,63%	81,08%	- 120,44%	- 229,29%
I- PRIMES ACQUISES A L'EXERCICE	22 765	24 574	23 858	23 880	23 860	-7,36%	3,00%	-0,09%	0,08%
Prestations (Sinistres) sur opérations directes	12 240	12 965	12 374	13 149	12 731	-5,59%	4,78%	-5,89%	3,28%
Prestations (Sinistres) sur acceptation	37	26	9	15	- 1	42,31%	188,89%	-40,00%	- 1600,00 %
II- PRESTATIONS (SINISTRES) DE L'EXERCICE	12 277	12 991	12 383	13 164	12 730	-5,50%	4,91%	-5,93%	3,41%
Commissions reçues en réassurance	972	942	828	609	538	3,18%	13,77%	35,96%	13,20%
Commissions versées sur acceptations	- 76	- 46	- 53	- 21	- 18	65,22%	-13,21%	152,38%	16,67%
III- COMMISSIONS DE REASSURANCE	896	896	775	588	520	0,00%	15,61%	31,80%	13,08%
IV- LA MARGE ASSURANCE/MARGE BRUTE	11 384	12 479	12 250	11 304	11 650	-8,77%	1,87%	8,37%	-2,97%
Achats et services extérieurs	3 329	2 972	2 911	2 573	2 648	12,01%	2,10%	13,14%	-2,83%
Charges de personnels	4 814	5 474	4 799	4 711	4 763	-12,06%	14,07%	1,87%	-1,09%
Impôts, taxes et versements assimilés	524	582	563	537	535	-9,97%	3,37%	4,84%	0,37%
Production immobilisée		-	-	-	-				
Autres produits opérationnels	- 640	- 383	- 382	- 393	- 338	67,10%	0,26%	-2,80%	16,27%
Autres charges opérationnels	160	167	149	147	143	-4,19%	12,08%	1,36%	2,80%

Dotations aux amortissement et pertes de valeurs	2 603	3 210	2 883	2 234	1 636	-18,91%	11,34%	29,05%	36,55%
Reprise sur perte de valeur et provisions	- 418	- 372	- 917	- 483	- 163	12,37%	-59,43%	89,86%	196,32%
V- RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	1 012	829	2 244	1 978	2 426	22,07%	-63,06%	13,45%	-18,47%
Produits financiers	2 112	1 878	1 639	2 186	1 683	12,46%	14,58%	-25,02%	29,89%
Charges financiers	150	170	220	265	104	-11,76%	-22,73%	-16,98%	154,81%
VI- RESULTAT FINANCIER	1 962	1 708	1 419	1 921	1 579	14,87%	20,37%	-26,13%	21,66%
VII- RESULTAT ORDINAIRES AVANTS IMPOTS	2 974	2 537	3 663	3 899	4 005	17,23%	-30,74%	-6,05%	-2,65%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires (IBS)	449	674	986	798	849	-33,38%	-31,64%	23,56%	-6,01%
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	- 112	- 332	- 224	- 151	30	-66,27%	48,21%	48,34%	- 603,33%
TOTAL DES PRODUITS ACTIVITES ORDINAIRES	26 833	28 107	27 572	27 532	26 566	-4,53%	1,94%	0,15%	3,64%
TOTAL DES CHARGES ACTIVITES ORDINAIRES	24 198	25 911	24 671	24 281	23 444	-6,61%	5,03%	1,61%	3,57%
VIII- RESULTAT ORDINAIRES	2 635	2 196	2 901	3 251	3 122	19,99%	-24,30%	-10,77%	4,13%
Eléments extraordinaires (produits) (*)		-	-	-	-				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)		-	-	-	-				
XI- RESULTAT EXTRAORDINAIRE S	-	-	-	-	-				
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 635	2 196	2 901	3 251	3 122	19,99%	-24,30%	-10,77%	4,13%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

L'analyse du compte de résultat :

a- La marge d'assurance de la SAA.

Tableau 17: La marge d'assurance de la SAA. En MDA

	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
I- PRIMES ACQUISES A L'EXERCICE	22 765	24 574	23 858	23 880	23 860	- 7,36%	3,00%	-0,09%	0,08%
II- PRESTATIONS (SINISTRES) DE L'EXERCICE	12 277	12 991	12 383	13 164	12 730	- 5,50%	4,91%	-5,93%	3,41%
III- COMMISSIONS DE REASSURANCE	896	896	775	588	520	0,00%	15,61%	31,80%	13,08%
IV- LA MARGE ASSURANCE/MARGE BRUTE	11 384	12 479	12 250	11 304	11 650	- 8,77%	1,87%	8,37%	-2,97%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Ce tableau, montre la marge d'assurance pendant les années 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020. Cette marge a enregistré une diminution de 2.97% en 2017 par rapport à 2016, suite à l'augmentation des prestations de 3.41% et l'augmentation du commissions de réassurance de 13.08%.

Par contre en 2019 et 2018 ont marqué une augmentation de 1.87% et 8.37% par rapport à 2018 et 2017, ce qui dû à l'augmentation de la commission de réassurance de 15.61% pour l'année 2019 et la diminution des sinistres de 5.93% pour l'année 2018.

En 2020 la marge d'assurance a baissé de 8.77% par rapport à 2019, suit à la baisse des primes acquis de 7.36%

b- Le résultat technique opérationnel de la SAA.

Tableau 18: Le résultat technique opérationnel de la SAA. En MDA

DESIGNATION	Montant					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
V- RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	1 012	829	2 244	1 978	2 426	22,07%	- 63,06%	13,45%	- 18,47%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

D'après ce tableau le résultat technique opérationnel de la SAA, a connu une diminution de 18.47% en 2017 par rapport à 2016, en fait cette diminution est due principalement à la hausse des autres charges opérationnelles et les dotations aux amortissements et provisions.

Par contre en 2018 a marqué une hausse de 13.45% suite la baisse des produits opérationnelles

En 2019 le résultat technique a diminué de 63.06%, mais en 2019 a augmenté de 22.07%.

c- Le résultat financière de la SAA.

Tableau 19: Le résultat financière de la SAA.

En MDA

DESIGNATION	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
VI- RESULTAT FINANCIER	1 962	1 708	1 419	1 921	1 579	14,87%	20,37%	- 26,13%	21,66%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

D’après ce tableau, le résultat financier de la SAA durant l’année 2017 a connu une augmentation 21.66% par rapport à 2016. L'analyse du compte de résultat montre que les produits financiers SAA réalisés au cours de l'exercice sont suffisants pour couvrir les charges financières de la société.

Par contre en 2018 le résultat financière a baissé de 26.13% par rapport a 2017 suit à la diminution des produit financière. Le résultat financier de la SAA a connu une augmentation de 20.37 % en 2019 et de 14.87% en 2020.

d- Le résultat net de la SAA.

Tableau 20: Le résultat net de la SAA.

En MDA

DESIGNATION	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 635	2 196	2 901	3 251	3 122	19,99%	- 24,30%	- 10,77%	4,13%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Le résultat net de la SAA, a augmenté d’un taux de 4.13% en 2017 par rapport à 2016, ce qui dû à l’augmentation de résultat financière de 21.66%, malgré que la diminution de résultat technique opérationnel de 18.47%.

Par contre en 2019 et 2018 ce résultat a diminué de 24.30% et 10.77% par rapport à 2018 et 2017, suite à la baisse de résultat technique opérationnel pour 2019, et à la baisse de résultat financière pour 2018.Mais en 2020 le résultat augmente de 19.99% par rapport à 2019.

Section 3 : Etude de la performance financière de la SAA par l’analyse financière.

L'analyse des états financiers avec l'utilisation d'indicateurs est une technique efficace pour mesurer les résultats financiers, cette section présente les ratios les plus importants dans les compagnies d'assurance, ils les comparent sur cinq ans 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020.

Les ratios de l’activité :

1. Fonds de roulement (ratio de liquidité générale)

Tableau 21: Ratio de liquidité générale

En MDA

DESIGNATION	Montant					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
ACTIF COURANT(1)	22 892	23 157	14 763	18 378	16 201	-1,14%	56,86%	-19,67%	13,44%
PASSIFS COURANTS(2)	38 320	37 211	36 199	39 676	44 490	2,98%	2,80%	-8,76%	-10,82%
Ratios (1)/(2)	59,74%	62,23%	40,78%	46,32%	36,41%	-2,49%	21,45%	-5,54%	9,91%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Le tableau précédent montre que le ratio de liquidité générale a connu une augmentation de 9.91% en 2017 par rapport à 2016, suite a la baisse de passif courant de 10.82% et la hausse de l’actif courant de 13.44%, cela signifie que la SAA dispose 36.41 MDA d’actif courant pour payer chaque MDA de passif courant .

Par contre en 2018 a connu une diminution de 5.54% par rapport à 2017, suit la baisse d’actif courant de 19.67%

En 2019 ce ratios est augmenté de 21.45% par rapport à 2018 suit à l’augmentation d’actif courant de 56.86%.et il baisse de 2.49% en 2020 par rapport à 2019.

Plus le ratio de liquidité est élevé, La société a été en situation confortable face à ses dettes à court terme car elle est capable de payer ses obligations à court terme à partir de ses actifs à court terme

2. Ratio de sinistralité :

Tableau 22: Le ratio de sinistralité. En MDA

DESIGNATION	Montant					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
SINISTRES (1)	12 277	12 991	12 383	13 164	12 730	-5,50%	4,91%	-5,93%	3,41%
PRIMES ACQUISES (2)	22 765	24 574	23 858	23 880	23 860	-7,36%	3,00%	-0,09%	0,08%

Ratio(1)/(2)	53,93%	52,86%	51,90%	55,13%	53,35%	1,06%	0,96%	-3,22%	1,77%
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	--------	-------

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Le ratio S/P a connu une augmentation de 1.77% en 2017 par rapport à 2016, suite à l’augmentation des sinistres survenus de 3.41%, ce qui est dû un déséquilibre.

Contrairement ce ratio a diminué de 3.22% en 2018 par rapport a 2017 suite à la diminution des sinistres survenus de 5.93%.

En 2020 et 2019 ont marqué une augmentation de 1.06% et 0.96% par rapport à 2019 et 2018, ce qui dû à la baisse des sinistres et les primes d’acquisition pour l’année 2020 et a l’augmentation des sinistres de 4.91% pour 2019. Ce ratio a connu une meilleur métrise de sinistre.

3. Ratio de la rentabilité de la marge d’assurance nette:

Tableau 23 : Le ratio de la rentabilité de la marge d’assurance nette.

En MDA

DESIGNATION	Montant					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL(1)	594	829	2 244	1 978	2 426	-28,35%	-63,06%	13,45%	-18,47%
LA MARGE ASSURANCE(2)	11 384	12 479	12 250	11 304	11 650	-8,77%	1,87%	8,37%	-2,97%
Ratios (1)/(2)	5,22%	6,64%	18,32%	17,50%	20,82%	-1,43%	-11,68%	0,82%	-3,33%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Le taux de la participation de la marge d’assurance nette dans la formation du résultat technique opérationnel durant les cinq dernières années a connu une diminution de 3.33% en 2017 par rapport à 2016, 11.68% en 2019 par rapport à 2018 et 1.43% en 2020 par rapport a 2019, suite à la diminution importante du résultat technique opérationnel en 2017, 2019 et 2020 de 18.47%, 63.06% et 28.35% successivement. Ce qui explique l’excédent de la marge d’assurance nette sur les charges de fonctionnement et les dotations malgré la baisse de cette dernière de 2.97% en 2017.

Par contre en 2018 a augmenté par rapport a 2017 de 0.82%, suit à l’augmentation des résultats technique de 13.45%.

4. Ratio du taux de résultat financiers :

Tableau 24: Le taux de résultat financière par rapport aux produits Financiers.

En MDA

DESIGNATION	Montant					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
RESULTAT FINANCIER(1)	1 962	1 708	1 419	1 921	1 579	14,87%	20,37%	-	21,66%
								26,13%	

Produits financiers(2)	2 112	1 878	1 639	2 186	1 683	12,46%	14,58%	- 25,02%	29,89%
Ratios (1)/(2)	92,90%	90,95%	86,58%	87,88%	93,82%	1,95%	4,37%	-1,30%	-5,94%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Ce ratio a connu une diminution de 5.94% en 2017 par rapport à 2016 et 1.30% en 2018 par rapport à 2017, ce qui dû à l'augmentation des produits financiers de 29.89% pour 2017, et aux diminutions de résultat financière et produits financière de 26.13% et 25.02% successive.

Par contre en 2020 et 2019 les ratios ont augmenté de 1.95% et 4.37% successive par rapport à 2019 et 2018, suit à l'augmentation des résultats financière.

5. Ratio de rentabilité financière des capitaux propres (RRFCP).

Tableau 25: Le ratio de rentabilité financière des capitaux propres.

En MDA

DESIGNATION	Montant					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
RESULTAT NET(1)	2 635	2 196	2 901	3 251	3 122	19,99%	-24,30%	-10,77%	4,13%
CAPITAUX PROPRES(2)	39 677	38 041	37 345	35 945	34 194	4,30%	1,86%	3,89%	5,12%
RATIOS(1)/(2)	6,64%	5,77%	7,77%	9,04%	9,13%	0,87%	-2,00%	-1,28%	-0,09%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Le rendement des capitaux propres de la SAA varie entre 5% et 10% durant les cinq dernières années. Toutefois, ce ratio a connu une baisse successive en 2017,2018 et 2019 , à savoir respectivement de 0.09%, 1.28% et 2.00%, suite à l'augmentation des capitaux successivement de 5.12% ,3.89% et de 1.86%.

Mais, en 2020 ce ratios a augmenté de 0.87%par rapport a 2019, suit à l'augmentation de résultat net.

6. Ratio de rentabilité économique (RRE).

Tableau 26: Ratio de rentabilité économique.

En MDA

DESIGNATION	Montant					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
RESULTAT NET(1)	2 635	2 196	2 901	3 251	3 122	19,99%	-24,30%	-10,77%	4,13%
TOTAL	86 964	84 799	82 621	85 309	90 446	2,55%	2,64%	-3,15%	-5,68%

ACTIF(2)									
RATIOS(1)/(2)	3,03%	2,59%	3,51%	3,81%	3,45%	0,44%	-0,92%	-0,30%	0,36%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

La rentabilité économique de la SAA varie entre 2% et 4% durant les cinq dernières années. Celle-ci a connu une augmentation de 0.36% en 2017 par rapport à 2016, ce qui est dû à la suite à la hausse du résultat net de 4.13% et la diminution de l'actif de 5.68%.

La SAA a enregistré un taux de rentabilité économique de 3,81% en 2018 et 3.51% en 2019. Celle-ci a connu une baisse de 0.30% et 0.92% successive en 2018 et 2019 suite à la baisse du résultat net de 10.77% en 2018 et 24.30% en 2019.

7. Ratio de solvabilité :

Tableau 27: Le ratio de solvabilité.

En MDA

DESIGNATION	Montant					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
TOTAL ACTIF(2)	86 964	84 799	82 621	85 309	90 446	2,55%	2,64%	-3,15%	-5,68%
Total des dettes	47 349	46 790	45 280	49 365	55 891	1,19%	3,34%	-8,28%	-11,68%
RATIOS(1)/(2)	183,66%	181,23%	182,47%	172,81%	161,83%	2,43%	-1,23%	9,65%	10,99%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Le ratio de solvabilité a connu une augmentation de 10.99% et 9.65% en 2017 et 2018 par rapport à 2016 et 2018, suite à la diminution des dettes de 11.68% et 8.28% successive.

Par contre en 2019 a connu une diminution de 1.23% par rapport à 2018, suite à l'augmentation des dettes de 3.34% malgré la hausse de l'actif de 2.64%

En 2020 ce ratio a augmenté de 2.43% par rapport à 2019 suite à l'augmentation des actifs de 2.55%.

Ce ratio est supérieur à 100%, ce que signifie que l'entreprise est solvable en général.

C'est-à-dire que l'entreprise peut rembourser la totalité de ses dettes à l'échéance en utilisant la totalité de son actif.

Les indices de l'équilibre financier

Evolution du Fond de roulement

Tableau 28:Fond de roulement

En MDA

DESIGNATION	Montant					Evolution			
	2020	2019	2018	2017	2016	%	%	%	%
capitaux permanent	77 997	75 252	73 544	75 621	78 684	3,65%	2,32%	-2,75%	-3,89%
actif immobilisés	64 072	61 642	67 858	66 931	74 245	3,94%	-9,16%	1,39%	-9,85%
fond de roulement	13 925	13 610	5 686	8 690	4 439	2,31%	139,36%	-34,57%	95,76%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Le tableau précédent montre que le FR a connu une augmentation de 95.76% en 2017 par rapport à 2016, suite à la baisse des actifs immobilisés de 9.85% et les capitaux permanent de 3.89%. Par contre en 2018 a connu une diminution de 34.57% suite la hausse des actifs immobilisés. Mais 2019 et 2020 ont connu une augmentation de 139.36% et 2.31% par rapport à 2019 et 2020 suite à l'augmentation des capitaux permanent, cela signifie que la compagnie dégage un surplus de ressources permanentes par rapport aux emplois stables, qui pourra être utilisé pour financier d'autres besoins de l'entreprise.

Dans une entreprise quelconque, un indice de l'aptitude à faire face aux paiements est fourni par la notion de fonds de roulement. Ainsi, on dit qu'elle est en bonne santé financière lorsque le fond de roulement est positif.

Dans une entreprise d'assurance, cette notion n'est d'aucun secours. Si le fond de roulement est négatif, cela ne doit inquiéter personne. Ceci est dû à l'importance des provisions pour risques en cours qui sont inscrits au passif pour faire face à des sinistres à survenir dans un délai qui peut être court et pour lesquels elle a déjà encaissé les primes.

Les Concurrence de la SAA

Tableau 29: Part de marché par compagnie.

Rang	compagnie	chiffre d'affaires en MDA	Part de marché (%)				
			2020	2019	2018	2017	2016
1	SAA	26,7	21,15%	21,99%	21,85%	21,72%	22,39%
2	CAAT	23,99	19%	18,28%	19,05%	18,92%	18,87%
3	CAAR	14,54	11,51%	11,64%	12,00%	12,32%	12,93%
4	CNMA	13,38	10,60%	10,81%	11,07%	10,66%	10,55%
5	CASH	13,96	11,06%	9,57%	7,50%	8,89%	8,25%
Total société publiques		92,57	73,32%	72,29%	71,47%	72,51%	72,99%
6	CIAR	8,72	6,91%	7,44%	7,91%	7,49%	7,66%
7	SALAMA	4,55	3,61%	4,06%	4,07%	3,92%	4,19%
8	ALLIANCE	4,73	3,74%	3,93%	3,95%	3,92%	3,82%
9	TRUST	4,75	3,77%	3,01%	2,68%	2,83%	2,77%

10	GAM	3,29	2,61%	2,87%	3,05%	2,91%	2,88%
11	2A	3,72	2,95%	2,87%	2,96%	2,32%	1,99%
12	AXA DOMMAGES	1,89	1,50%	1,98%	2,34%	2,50%	2,16%
Total société privées		31,65	25,09%	26,16%	26,96%	25,89%	25,47%
13	SGCI	1,13	0,90%	0,83%	0,75%	0,93%	0,58%
14	CAGEX	0,88	0,70%	0,73%	0,81%	0,67%	0,57%
Total société spécialisées		2,01	1,60%	1,56%	1,56%	1,60%	1,15%

Source: Elaborée sur la base des documents de la SAA.

Malgré la concurrence ardue, durant les 5 dernières années, la SAA a :

- Préservé sa position de leader du marché, avec une part de **21.15%**;
- Maintenu la **1ère place** en assurance automobile ;
- Amélioré ses parts de marché dans les risques agricoles, 3.5%;
- Gardé, ses parts dans les branches « IRD » & « Transport »

Conclusion du chapitre 3:

Ce chapitre présente l'étude de cas empirique appliquée au sein de la SAA, en fait ; représente une extrapolation des concepts étudiés dans les deux premiers chapitres pour étudier l'impact de la gouvernance sur la performance financière de la SAA.

Après avoir fait connaissance avec SAA, présenté son histoire, son évolution et le développement de son activité ainsi que sa vision et ses perspectives d'avenir, ce qui nous permet de qualifier cette compagnie de leader algérien de l'assurance. En effet, l'étude financière de la SAA qui a été réalisée sur la base des bilans, des comptes de résultat et de l'analyse par la méthode du ratio au cours des cinq années successives, 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020, a permis d'avoir une vision d'ensemble de la situation financière de cette entreprise et connaître l'impact de la gouvernance.

Et d'après les rapports de gestions fournis par le Conseil d'administration, on a observé que le conseil toujours demande des explications financières en utilisant des méthodes statistique descriptives après le conseil donne son avis et ses instructions à appliquer pour le prochain exercice.

Cela nous a permet de confirmer et de dire que la compagnie SAA Assurance a une bonne situation financière et qu'elle a des compétences dans le domaine.

Conclusion générale

Conclusion général :

L'entreprise active dans un environnement économique caractérisé par de multiples changements et par la présence de différentes parties prenantes avec lesquelles elle entretient des relations, conduisant ces dernières à défendre leurs intérêts à des niveaux variés. Pour cela, un ensemble de mécanismes peut être mis en place, il est connu sous le concept de «Gouvernance d'entreprise».

L'étude de la gouvernance au sein de la Société Algérienne d'Assurance (SAA) était l'objectif de ce thème de recherche, pour mieux comprendre les points sur lesquels elles pourraient s'appuyer afin d'améliorer leurs performance dans un marché évolutif, dynamique et concurrents.

Afin de pouvoir donner des éléments de réponse, on a divisé ce thème en 3 chapitres :

En premier lieu, l'étude théorique des différents acteurs et mécanismes de gouvernance nous a permis de dégager l'importance de chaque mécanisme de gouvernance en fonction de son rôle et de sa responsabilité

En second lieu, La performance est liée au concept d'efficacité et d'efficience. Elle se mesure par un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers décrivant les possibilités optimales d'un système et se matérialise par l'atteinte des objectifs.

Enfin, l'étude empirique s'est tachée d'étudier les mécanismes de la gouvernance et de la situation financière de la société Algérienne d'Assurance (SAA) des cinq derniers exercices 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020.

Le but de l'analyse de la situation financière est de découvrir l'impact de la gouvernance de la société nationale d'assurance (SAA) sur sa performance financière, en s'appuyant sur certain nombre d'outils et techniques, tel que l'analyse des états financiers (Bilan, Compte de résultat), l'analyse par la méthode des ratios, qui en dernier, vont permettre de dresser un état sur la performance financière de la compagnie.

Enfin, ces principaux résultats tirés à travers la mobilisation de différents cadres d'analyse nous ont permis de comprendre le système de gouvernance de la SAA, ses caractéristiques et sa spécificité, ainsi la mesure de la performance,

L'étude de cas que nous avons mené au sein de la SAA a permis de confronter nos acquis théoriques à la réalité du terrain. Aussi nous sommes parvenus aux constats suivants :

- L'information financière de la compagnie d'assurance est présentée d'une manière différente des autres secteurs d'activité, cela nous a permis de confirmer la première hypothèse, la gouvernance de la compagnie d'assurance est spécifique par rapport aux autres secteurs d'activité.
- L'insuffisance relationnelle entre le directeur de département de finance et comptabilité avec le président directeur général de l'entreprise ;

- Le non utilisation des méthodes d'analyse citées dans notre travail dans la partie théorique, elle se base seulement sur le résultat net de l'exercice ;
- Le conseil ne discute pas le coté financière de l'entreprise cela nous approuver d'infirmier La seconde hypothèse.
- La gouvernance contribue à la mise en place d'un système de gestion et de contrôle de l'entreprise et des dirigeants.
- L'analyse par les ratios donne des réponses suffisante et claire pour mesurer la performance financière de la SAA et nous Confirmons la troisième hypothèse

Après nos constats, et pour ceux qui sont intéressé par notre travail, nous recommandons les actions suivantes :

- La mise en place d'un système d'information qui assure une circulation d'information au sein de l'entreprise ;
- Attribuer aux personnels des formations dans le sujet de l'analyse financière destiné aux compagnies d'assurances ;
- Définitions clairs des missions de chacun des intervenants dans le processus de gouvernance ;

Comme dans tout travail de recherche, certaines limites existent. La première limite de notre travail de recherche provient de la complexité du sujet étudié. Ce qui a engendré une grande difficulté à cerner tous les aspects autour de notre problématique. Ceci nous a limités dans l'analyse de certains aspects souvent importants. Enfin, diversité des sources d'informations.

Néanmoins, les résultats tiré suite à l'étude, nous a permis de trouver un impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière. En effet, il apparaît clairement que Ce résultat ouvre la voie à plusieurs travaux de recherche futurs. Il est ainsi envisageable, à notre avis, d'intégrer d'autres outils de gouvernance dans le but de mieux appréhender et améliorer la performance « l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance »

Bibliographie

1. Ouvrages

- 1-A, GUERMAZI, Enracinement des dirigeants, Association Francophone de Comptabilité, 2006
- 2-A, Naciri, gouvernance corporative : théories et pratiques à travers le monde, Québec, 2006
- 3-B, DORIATH et autre, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, éditions Dunod, 2ème édition, Paris, 2005
- 4-B, DORIATH, Comptabilité et gestion des organisations, édition Dunod, Paris, 2008
- 5-B, GRANDGUILLOT, L'essentielle de l'analyse financière, 12e éd. Paris : Gualino. 2014/2015
- 6-C, ARCIMOLES et autre, gestion financière de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2012
- 7-C, BARON, la gouvernance : débats autour d'un concept polysémique, France, 2003
- 8-C, Benjamin et autre, Les nouvelles théories de l'entreprise, Edition Librairie Française, 1995
- 9-C, HOARAN, Maitrise le diagnostique financier, Groupe revue judiciaire, Paris, 2001
- 10-D, CISSE, Audit et contrôle de gestion, 25ème promotion, 2013-2014
- 11-E, COHEM, Analyse financière, Economica, Paris, 1997
- 12-F, EWALD, Gestion de l'entreprise d'assurance, 2ème éd. Paris : Dunod, 2013
- 13-G, CORINE, et autre, Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise, Montréal, 2013
- 14-G, VIRGINIE et autre, performance : efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?, DUNOD, Paris, 2012
- 15-Hubert de la Bruslerie, Analyse financière, DUNOD, 4^e édition, 2010
- 16-J, BAILLY, comment accroître la performance par un meilleur management, Dunod, Paris, 2005, P
- 17-J, LOCHARD, les bases de l'analyse financière, éditions d'organisation, Paris, 1997
- 18-K, BERTRAND, La gestion des compétences : Acteurs et pratiques, édition Economica, 2002, Paris
- 19-K, Snoussi et autre, Finance d'Entreprise, DUNOD, 2eme édition, 2010
- 20-L, Berland et autres, la liberté économique dans la francophonie, France, 2008
- 21-L, BESCOSP ET AL, contrôle de gestion et management, Montchrestien, 4^{ème} éd, Paris, 1997
- 22-L, FRECHETTE, Comprendre la gouvernance, I, Ottawa, 2001
- 23-M, Bernard, Contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999
- 24-M, CHAUDEY, analyse économique de la firme, France ; 2014
- 25-M, GILLES, gestion de l'entreprise d'assurance, Dunod 2^e édition, France, 2017
- 26-M, KALIKA, structure d'entreprise, réalités, déterminants et performance, éditions ECONOMICA, Paris, 1988
- 27-P, BARUCH et autre, Comptabilité générale. France, Ellipses, 1996
- 28-P, TRAINR, Gestion de l'entreprise d'assurance, Ed.2. Dunod, 2017
- 29-R, LEDUFF, encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1999
- 30-R, PEREZ, La gouvernance de l'entreprise, Éditions La Découverte, Paris 2003
- 31-R, THIETART, La dynamique de l'homme au travail, éditions d'organisation, Paris, 1997
- 32-S, MAUGERI, Gouvernance(s), édition DUNOD, France, 2014
- 33-T, SAUVAIN, La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, Edition : Ellipses, Paris ; 2005

2. Articles dans des revues scientifiques

- 1-A,BOUZIANE et autres, **la structure d'actionnariat au cœur de la théorie d'agence**, revue maghrébine d'économie et de gestion, volume 5, numéro 2, 2018,
- A,Hassiani et autre ; **Le choix de la politique financière de l'entreprise** ;revue des sciences financière , université HAMMA Lakhder, Algérie, volume1 numéro1, décembre 2017
- 2-A,LORENZETTI, **les effets d'un bon gouvernement**, conseil de l'Europe, Italie, 2006
- 3-D,FEARON , **fragilité des états, indicateurs de gouvernance et risque de guerre civile** , Revue d'économie du développement , Volume 19, numéro 4, 2011
- 4-D,GAOUSSOU, **la banque mondiale et la genèse de la notion de bonne gouvernance**, De Boeck Supérieur, Mondes en développement, volume 2, numéro 158,2012,
- 5-I,Lacroix et autre, **La gouvernance**, Cahiers de recherche en politique appliquée, volume. IV, Numéro 3,2012
- 6-J,DONALD, **principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE**, OCDE, France, 2004
- 7-J,MARCILLY et autres, **guide Coface risque pays & sectoriels**, 2018
- 8-J,PITSEYS, **le concept de gouvernance**, revue interdisciplinaire d'études juridique, France numéro 30, volume 65, 2010
- 9-LEBAS : **oui, il faut définir la performance** , revue française de comptabilité, 1995
- 10-M,VINCENT, **Origines et principes du gouvernement d'entreprise**, Dossier Corporate Governance journal des sociétés, Numéro 63 Mars 2009
- 11-Membres d'Europe economics,**La commutation des actifs corporels et incorporels entre les différents produits d'assurance** Rapport par Europe Economics, Août 2016
- 12-Ministère de l'économie et des finances, **indice de liberté économique 2009 au niveau mondiale et positionnement du Maroc**, Maroc, 2009
- 13-N,IDRISSI, **Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance des sociétés marocaines cotées en bourse**, revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, Maroc, 2018
- 14-P,Benoît , **Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, Numéro 3, septembre 1998
- 15-P,Forestier et autres, **LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE** la revue de proparco, numéro 30, 3ème trimestre 2018
- 16-P,LUCIER, **gouvernance et direction de l'université**, l'université (FQPPU), Montréal, 2007
- 17-R,Joumard , **Le concept de gouvernance**. Hal , France, 2010
- 18-S,BONNET, et autre, **le rôle des professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance dans la gouvernance** d'entreprise, Cahier de l'Académie des Sciences et techniques Comptables et financières, volume 2, numéro 6,2007
- 19-S,CHEURF, **l'effet des caractéristique du conseil d'administration sur la gestion des résultats**, université Ferhat Abbas, Sétif, Algérie, volume 5, numéro 1, 2019
- 20-S,KAYA , **la gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et performance**, revue des réformes économique et intégration en économie mondiale, volume 14, numéro 1, 2020
- 21-S,QADI , **La Responsabilité Sociale des Entreprises et performance financière** ; Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Volume 4 : numéro 2 ; 2020
- 22-World Bank, **Managing Development - the Governance Dimension**, Washington DC, USA

3. Mémoires et thèses

1- YALAOUIA, **LES MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DANS UN MILIEU DE DIVERSITÉ : LE CAS ERICSSON**, thèse présentée comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, magister, université de Québec à Montréal, 2012

2-DAOUD S, et autre, **L'impact de la gouvernance sur l'investissement direct étranger en Algérie, Maroc et Tunisie** : Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de master en statistique et économie appliquée, 2020

3-GUENOUN.M, **le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales**, thèse doctorat, Marseille

4. Sites internet

1- www.manager-go.com/organisation-entreprise/gouvernance-entreprise.htm

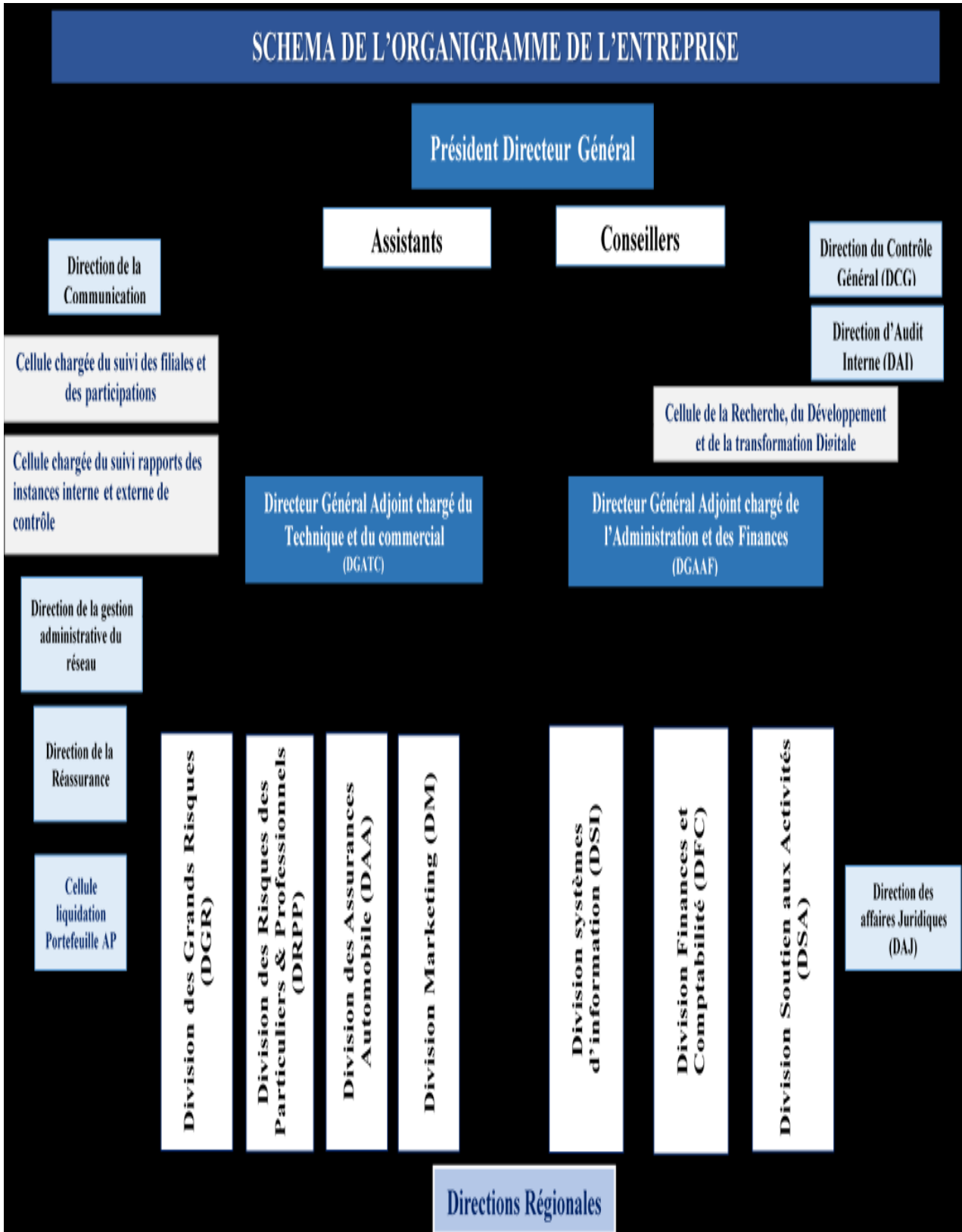
2- Larousse ,<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concurrence/17984>, consulte le 10/03/2022 a 14 :16

3- <http://www.cours-assurance.org/documents/Partie%202.pdf>;

4- <https://la.saa.dz/fr/about>

Annexes

ANNEXE 1: Schéma de l'organigramme de l'entreprise



Annexe 2: Actif du Bilan

SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE SAA

BILAN ENTREPRISE (Actif)BILAN
ARRÊTE AU 31/12/2019

ACTIF	Montant Brut N	Amort - Prov N	Montant Net N	Montant Net N-1
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif				
Immobilisations Incorporelles	276 234 709,82	173 568 675,25	102 666 034,57	101 389 784,32
Immobilisations Corporelles				
Terrains	5 398 432 314,94	-	5 398 432 314,94	5 393 328 454,94
Batiments Exploitation	19 964 074 326,40	3 852 124 092,99	16 111 950 233,41	16 155 538 084,22
Batiments Placement	1 480 762 681,22	720 206 504,85	760 556 176,37	838 234 720,77
Autres immobilisations corporelles	1 855 514 360,90	1 025 002 114,56	830 512 246,34	868 633 942,69
Immobilisations en Concession	122 527 588,00	25 960 944,18	96 566 643,82	176 442 025,27
Immobilisations en Cours	902 190 516,69	-	902 190 516,69	603 921 522,45
Immobilisations Financières				
Titres mis en équivalence :	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	5 252 547 646,06	1 003 751 602,80	4 248 796 043,26	4 407 229 622,71
Autres Immobilisations Financières	31 656 304 178,90	-	31 656 304 178,90	38 096 282 816,58
Prêts et autres actifs financiers non courants	234 294 435,71	-	234 294 435,71	249 606 962,05
Impôts différés actif	1 301 105 652,72	-	1 301 105 652,72	968 132 083,21
Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants	35 692 231,91	-	35 692 231,91	9 308 588,88
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	68 479 680 643,27	6 800 613 934,63	61 679 066 708,64	67 868 048 608,09
ACTIFS COURANTS				
Provisions Techniques d'Assurance				
Part de la coassurance cédée	-	-	-	-
Part de la réassurance cédée	2 917 949 924,46	-	2 917 949 924,46	2 105 588 533,21
Créances et Emplois assimilés				
Cessionnaires et Cédants débiteurs	655 820 886,90	-	655 820 886,90	652 649 027,59
Assurés et intermédiaires d'assurance débiteurs	7 712 610 403,37	1 887 000 191,54	5 825 610 211,83	5 917 766 322,55
Autres débiteurs	669 511 980,72	44 025 212,55	625 486 768,17	839 055 118,78
Impôts et assimilés	202 247 551,65	144 719 683,34	57 527 868,31	89 808 266,01
Autres créances et emplois assimilés	182 003 075,91	-	182 003 075,91	175 026 589,35
Disponibilités et Assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants (sauf 509 - versmt restant à effectuer)	9 065 330 000,00	-	9 065 330 000,00	1 574 984 000,00
Trésorerie (sauf 519 - concours bancaires courants)	3 847 498 302,24	18 227 504,73	3 829 270 797,51	3 409 208 949,90
TOTAL ACTIF COURANT	25 252 972 125,25	2 093 972 592,16	23 158 999 533,09	14 764 086 807,39
TOTAL GENERAL ACTIF	93 732 652 768,52	8 894 586 526,79	84 838 066 241,73	82 632 135 415,48

Annexe 3: Passif du Bilan

SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE SAA
BILAN ENTREPRISE (Passif)

BILAN
ARRÊTE AU 31/12/2019

PASSIF	Montant N	Montant N-1
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis ou capital social ou fonds de dotation	30 000 000 000,00	30 000 000 000,00
Capital souscrit non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	5 673 904 859,90	4 272 957 128,43
Ecarts d'évaluation	173 109 142,47	173 109 142,47
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-	-
Résultat de l'exercice	2 195 732 975,70	2 900 947 731,47
TOTAL I - CAPITAUX PROPRES	38 042 746 978,07	37 347 014 002,37
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
Emprunts et dettes assimilés	1 920 224 600,00	2 865 614 402,88
Impôts (différés et provisionnés)	-	-
Autres dettes non courantes	96 566 643,82	176 442 025,27
Provisions réglementées	2 854 291 847,19	2 542 376 359,75
Provisions et produits constatées d'avance (sauf 155)	2 318 020 619,42	1 854 067 244,52
Fonds de valeurs reçus des réassureurs	2 391 731 086,10	1 644 216 464,64
TOTAL II - PASSIFS NON COURANTS	9 580 834 796,53	9 082 716 497,06
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Provisions directes	27 154 669 726,80	26 430 223 025,25
Acceptations	351 716 383,83	266 897 138,92
Cessionnaires et Cédants créditeurs	2 956 666 682,69	3 190 485 908,85
Assurés et intermédiaires d'assurance créditeurs	641 860 796,12	602 423 969,20
Impôts crédit	2 080 136 587,67	2 104 544 538,45
Autres Dettes (sauf 444-445-447)	4 029 169 277,47	3 525 758 915,28
Trésorerie Passif	265 012,55	82 071 420,10
TOTAL III - PASSIFS COURANTS	37 214 484 467,13	36 202 404 916,05
TOTAL GENERAL PASSIF	84 838 066 241,73	82 632 135 415,48

Annexe 4: Compte de résultat

SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE SAA

COMPTES DE RESULTAT
ARRÊTE AU 31/12/2019

DESIGNATION	Opérations Brutes 31/12/2019	Cessions et Rétrocessions 31/12/2019	Opérations Nettes 31/12/2019	Opérations Nettes Exercice 2018
Primes émises sur opérations directes	28 474 528 878,25	4 704 536 476,30	23 769 992 401,95	23 045 494 714,09
Primes acceptées	861 848 481,77		861 848 481,77	814 667 926,42
Primes émises reportées	16 589 056,05	4 720 189,10	11 868 866,95	36 008 945,68
Primes acceptées reportées	- 67 125 127,21		- 67 125 127,21	- 37 462 061,51
I- PRIMES ACQUISES A L'EXERCICE	29 285 841 288,86	4 709 256 665,40	24 576 584 623,46	23 858 709 524,68
Prestations (Sinistres) sur opérations directes	14 734 736 150,85	1 769 678 600,63	12 965 057 550,22	12 374 601 377,52
Prestations (Sinistres) sur acceptation	27 959 764,97	1 573 651,67	26 386 113,30	9 011 633,37
II- PRESTATIONS (SINISTRES) DE L'EXERCICE	14 762 695 915,82	1 771 252 252,30	12 991 443 663,52	12 383 613 010,89
Commissions reçues en réassurance	-	- 942 715 605,57	942 715 605,57	828 527 822,74
Commissions versées sur acceptations	-	46 671 731,19	- 46 671 731,19	- 53 653 807,91
III- COMMISSIONS DE REASSURANCE	-	- 896 043 874,38	896 043 874,38	774 874 014,83
IV- LA MARGE ASSURANCE/MARGE BRUTE	14 523 145 373,04	2 041 960 538,72	12 481 184 834,32	12 249 970 528,62
Achats et services extérieurs	2 972 766 733,93	-	2 972 766 733,93	2 911 355 664,40
Charges de personnels	5 474 484 854,75	-	5 474 484 854,75	4 799 411 511,04
Impôts, taxes et versements assimilés	582 638 193,71	-	582 638 193,71	563 220 305,10
Production immobilisée	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	- 383 335 281,29	-	383 335 281,29	- 382 044 272,43
Autres charges opérationnels	167 260 716,58	-	167 260 716,58	149 104 034,23
Dotations aux amortissement et pertes de valeurs	3 210 886 375,51	-	3 210 886 375,51	2 883 111 053,00
Reprise sur perte de valeur et provisions	- 372 714 290,58	-	- 372 714 290,58	- 917 187 093,69
V- RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	2 871 158 070,43	2 041 960 538,72	829 197 531,71	2 242 999 326,97
Produits financiers	1 878 768 579,39	-	1 878 768 579,39	1 639 210 663,15
Charges financiers	170 423 527,70	-	170 423 527,70	220 010 224,61
VI- RESULTAT FINANCIER	1 708 345 051,69	-	1 708 345 051,69	1 419 200 438,54
VII- RESULTAT ORDINAIRES AVANTS IMPOTS	4 579 503 122,12	2 041 960 538,72	2 537 542 583,40	3 662 199 765,51
Impôts exigibles sur résultats ordinaires (IBS)	674 783 177,21	-	674 783 177,21	986 246 765,26
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	- 332 973 569,51	-	- 332 973 569,51	- 224 994 731,22
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	31 920 659 440,12	3 813 212 791,02	28 107 446 649,10	27 572 025 568,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	27 682 965 925,70	1 771 252 252,30	25 911 713 673,40	24 671 077 837,31
VIII- RESULTAT ORDINAIRES	4 237 693 514,42	2 041 960 538,72	2 195 732 975,70	2 900 947 731,47
Eléments extraordinaires (produits) (*)	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	-	-	-	-
XI- RESULTAT EXTRAORDINAIRES	-	-	-	-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	4 237 693 514,42	2 041 960 538,72	2 195 732 975,70	2 900 947 731,47

(*) À détailler sur état annexe à joindre.

