

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE

THEME :

**Essai de mise en place d'une
comptabilité à base d'activité au sein
d'une compagnie d'assurance**

**Cas : la société nationale d'assurance
SAA**

Elaboré par :

DAFEUR Siham

OUBAICHE Sarah

Encadreur :

Mr BENZIADI Djamel

Lieu du stage : la société nationale d'assurance - ALGER -

Période du stage : du 02/04/2018 au 02/05/2019

2018/2019

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE

THEME :

Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein d'une compagnie d'assurance

**Cas : la société nationale d'assurance
SAA**

Elaboré par :

DAFEUR Siham

OUBAICHE Sarah

Encadreur :

Mr BENZIADI Djamel

Lieu du stage : la société nationale d'assurance - ALGER -

Période du stage : du 02/04/2018 au 02/05/2019

2018/2019

Remerciements

Ce travail est bien plus qu'une œuvre collective, mais surtout le résultat de soutiens, d'assistance et d'aides émanant de plusieurs personnes que nous ne saurions jamais remercier assez.

Nous tenon tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail

En second lieu, nous tenons à remercier chaleureusement Monsieur BENZIADI Djamel, notre encadreur qui, à travers ses conseils et ses orientations, sa disponibilité et la confiance qu'il nous a accordé nous a confortés dans nos efforts et nous a permis d'avancer à pas constants et à accomplir cette œuvre.

Les membres du jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail trouveront, ici, l'expression de notre considération et nos aspects

Nos sincères remerciements vont également à tous nos enseignants qui nous ont beaucoup appris durant notre cycle de formation

Nous remercions Monsieur BEN MESBAH Yacine notre promoteur au sein de la Société National d'Assurance, ainsi que Monsieur MECHARE Kader, Monsieur AHRIZ Adlane et Monsieur MAZOUZI Bilal qui nous ont beaucoup aidés ainsi que toute l'équipe de l'agence 1103

Des amis et d'autres personnes ont apporté leurs contributions à la réalisation de ce mémoire, à eux tous, nous disons « Merci ».

DEDICACE

Pour que ma réussite soit complète je la partage avec tous les personnes que j'aime, je dédie ce modeste travail :

Au cœur qui m'a réchauffé avec son amour, la personne la plus chère à mes yeux : À toi ma chère mère

A celui qui m'a toujours soutenu : À toi mon cher papa

À mes chers frères Mohamed et Houcine et à ma chère sœur Sabrina et mon petit neveu Kenzi

A celle que j'aime et je respecte infiniment : à toi ma chère grand-mère

A toute la famille : OUBAICHE et LASSOUANI

A mes chères cousines et mes âmes sœurs Assia, Manel et Rania

A mon binôme DAFEUR Siham et toute sa famille

A tous mes amis et camarades particulièrement DAFEUR Nawel et OUAHDI Borhane Eddine

A toutes les personnes que j'aime et ceux qui m'aiment.

Sarah

DEDICACE

*C'est avec un cœur chaleureux et en toute modestie et reconnaissance,
que je dédie tous mes efforts traduits dans ce Mémoire :*

*À celle qui est toujours présente dans mon esprit et dans mon cœur la
personne la plus chère à mes yeux, maman ; Aucune dédicace ne saurait
exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi*

*A celui qui a fournis jour et nuit des efforts pour mon éducation et mon
bien être, Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour
mon éducation et ma formation, à toi mon cher papa ; que dieu te
protège et te garde pour nous*

A ma chère tante et ma deuxième maman DJEBRANI Kahina

A mes adorables sœurs Nawel, Hanane, Malak et Imène.

A mon oncle DJEBRANI Arezki

A toute la famille DAFEUR et DJEBRANI

A mes chers amis particulièrement HALFAOUI Oussama

A mon binôme OUBAICHE et toute sa famille

A tous ce qui m'ont soutenu de près ou de loin tout au long de ma vie

Siham

SOMMAIRE

Remerciement	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	V
Liste des figures	VI
Liste des tableaux	VII
Liste des annexes	IX
INTRODUCTION GENERALE	A-E

CHAPITRE I : Généralités sur la comptabilité de gestion dans le domaine des assurances.....2

Section 01 : notions de base et spécificités d'activité d'assurance	3
Section 02 : l'évolution de la comptabilité de gestion	11
Section 03 : le management transversal	19

CHPITRE II : Conception et mise en place d'une comptabilité à base d'activité.....29

Section 01 : présentation de la méthode ABC	30
Section 02 : les préalables de mise en place de la méthode ABC dans une compagnie d'assurance	37
Section 03 : démarche de mise en application de la méthode ABC	46

CHPITRE III : essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de la société nationale d'assurance.....54

Section 01 : présentation de la société nationale d'assurance	55
Section 02 : essaie de conception d'une comptabilité à base d'activité au sein de la compagnie d'assurance SAA	64
Section 03 : constats, obstacles et recommandations	84

CONCLUSION GENERALE.....92

LISTE DES ABREVIATIONS

A	Activité
ABC	Activity Based costing
ABM	Activity Based Management
AUTO	Automobile
CA	Chiffre d'Affaire
CAM-I	Consortium for Advanced Manufacturing -International
CIR	Coefficient d'Imputation Rationnelle
CNC	Conseil National de la Comptabilité
CR	Compte de Résultat
DG	Directeur Général
DGAT	Directeur Général Adjoint Technique
EPE/SPA	Entreprise Publique Etatique/Société par action
FMAC	Financial Management Accounting Committe
GS	Gestion Sinistre
GED	Gestion Electronics des Données
H	Heure
I	Inducteur
IPP	Incapacité permanente partielle
IR	Imputation Rationnel
IRD	Incendie, Accident, Risque divers
IRDT	Incendie, Accident, Risque divers, transport
IRFF	Imputation Rationnel des Frais Fixes
ITT	Incapacité temporaire de travail
KWH	Kilos watt par heure
M2	Mètre carré
M3	Mètre cube
NBR	Nombre
ODS	Ordre De Service
PGS	Processus Gestion Sinistre
QCD	Qualité, Cout, Délais
RA	Recours à encaisser
RC	Responsabilité Civile
RH	Ressource Humaine
SAA	Société National d'Assurance
SCF	Système Comptable Financier
SPA	Société par action
SR	Seuil de Rentabilité

LISTE DES FIGURES

Chapitre	Intitulé de figure	Page
I.	Figure n°01 : les types d'assurance	10
	Figure n°02 : le processus	21
	Figure n°03 : les étapes de l'approche management par processus	25
II.	Figure n°04 : les trois niveaux d'analyse	34
	Figure n°05 : des ressources aux activités et aux produits	35
	Figure n°06 : traitement des charges	36
	Figure n°07 : processus de souscription	39
	Figure n°08 : structures qui interviennent dans le processus souscription	40
	Figure n°09 : processus gestion sinistre	42
	Figure n°10 : structures qui interviennent dans le processus gestion sinistre	43
III.	Figure n°11 : organigramme de l'agence	61
	Figure n°12 : organigramme de la Direction Comptabilité et Finance	62

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre	Intitulé des tableaux	Page
1.	Tableau n° 01 : Diagnostic de la méthode des centres d'analyse	15
	Tableau n° 02 : Diagnostic de la méthode du seuil de rentabilité	16
	Tableau n° 03 : Diagnostic de la méthode des couts partiels	17
	Tableau n° 04 : Diagnostic de la méthode des couts marginaux	17
	Tableau n° 05 : Diagnostic de la méthode d'IRFF	18
	Tableau n° 06 : Diagnostic de la méthode ABC	19
2.	Tableau n° 07 : Intervenants et dictionnaire d'activité du processus souscription	44
	Tableau n° 08 : Intervenants et dictionnaire d'activité du processus GS	44
	Tableau n° 09 : Les informations nécessaire pour chaque activité	47
	Tableau n° 10 : Les types d'inducteurs	49
	Tableau n° 11 : Matrice de regroupement des activités	50
3.	Tableau n° 12 : Fiche technique de la SAA	56
	Tableau n° 13 : Dictionnaire d'activité	64
	Tableau n° 14 : Codification des activités	65
	Tableau n° 15 : Les ressources et inducteurs de ressources / agence	66
	Tableau n° 16 : Les ressources des directions de soutiens dédié à la division auto / DR	68
	Tableau n° 17 : les ressources et inducteurs de ressources / DR	69
	Tableau n° 18 : Les ressources des directions de soutiens dédié à la division auto / DC	70
	Tableau n° 19 : L'affectation des ressources et inducteurs de ressources / DC	71
	Tableau n° 20 : Matrice activités /ressources (agence)	72
	Tableau n° 21 : Matrice activités /ressources (DR)	73
	Tableau n° 22 : Matrice activités /ressources (DC)	73
	Tableau n° 23 : Identification des inducteurs des activités	74
	Tableau n° 24 : Codification inducteurs	74
	Tableau n° 25 : Matrice inducteur / activité	75
	Tableau n° 26 : La répartition des ressources sur les activités /agence	75
	Tableau n° 27 : les part de consommation des ressources sur les activités et inducteur de ressource/agence	76
	Tableau n° 28 : La répartition des ressources sur les activités /DR	78
	Tableau n° 29 : les part de consommation des ressources sur les activités et inducteur de ressource/DR	78
	Tableau n° 30 : La répartition des ressources sur les activités /DC	79
	Tableau n° 31 : les part de consommation des ressources sur les activités et inducteur de ressource/DC	80
Tableau n° 32 : Le cout des activités	80	

Tableau n° 33 : Regroupement des activités	81
Tableau n° 34 : Le cout des inducteurs de cout	81
Tableau n° 35 : Le cout d'un dossier de sinistre auto sans recours / agence	82
Tableau n° 36 : Le cout d'un dossier de sinistre auto avec recours / agence	83
Tableau n° 37 : Le cout d'un dossier de sinistre auto/ DR	83
Tableau n° 38 : Le cout d'un dossier de sinistre auto/ DC	84

LISTE DES ANNEXES

Intitulé des annexes
Annexes n° 01 : L'organigramme de la DC
Annexes n° 02 : Balance de l'agence
Annexes n° 03 : Entretien Agence
Annexes n° 04 : Entretien DR
Annexes n° 05 : Entretien DC
Annexes n° 06 : Pouvoirs de règlement sinistre
Annexes n° 07 : Etat B10 auto particulier matériel
Annexes n° 08 : Etat B10 auto flotte corporel
Annexes n° 09 : Etat B10 auto flotte matériel
Annexes n° 10 : Etat B10 auto particulier corporel

Résumé

Les limites des méthodes traditionnelles de calcul de cout, notamment celle des couts complets ont donné naissance à une nouvelle méthode appelé la comptabilité à base d'activités (ABC) ; Une méthode avec une nouvelle philosophie et un nouveau concept.

Le travail présenté dans ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'application d'une méthode de comptabilité analytique à base d'activités au niveau de la société national d'assurances (SAA), en se basant sur les informations fournis concernant l'exercice 2018

Malgré les difficultés rencontrées et l'indisponibilité des données relative à notre étude vue l'inexistence d'une comptabilité analytique et une direction de contrôle de gestion récemment instauré, on a essayé de mettre en place la méthode ABC au niveau du processus sinistre

En conclusion, il est nécessaire d'adopter une comptabilité analytique notamment la méthode ABC dans un secteur tel que les assurances afin d'orienter les prises de décision

Mots clés : contrôle de gestion, la comptabilité analytique, comptabilité à base d'activité, processus, performance.

ملخص

أدت نقائص الطرق التقليدية لحساب التكلفة، بما في ذلك طريقة التكلفة الكلية، إلى بروز طرق جديدة لتقدير التكاليف منها طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط (ABC)، التي تعتمد على فلسفة جديدة و مفاهيم جديدة.

و ينضم العمل المقدم في هذه المذكرة في إطار تطبيق طريقة محاسبة التكاليف على أساس النشاط على مستوى شركة التأمين الوطنية (SAA) بناءً على المعلومات المقدمة بشأن السنة المالية 2018.

رغم الصعوبات التي واجهناها و نقص البيانات المتعلقة بدراستنا بسبب عدم وجود المحاسبة التحليلية، حاولنا تنفيذ طريقة محاسبة التكاليف (ABC) لمسار إدارة تعويض الحوادث

و في الختام، من الضروري تبني المحاسبة التحليلية ولا سيما طريقة المحاسبة القائمة على أساس النشاط في قطاع التأمين لتوجيه عملية اتخاذ القرارات

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، المحاسبة التحليلية، المحاسبة القائمة على أساس النشاط، المسار،

حسن الأداء

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Décider c'est choisir, c'est un processus qui nécessite d'évaluer les choix possibles, et donc d'abandonner certaines perspectives. De nombreuses décisions sont prises quotidiennement dans les entreprises à tous niveaux pour piloter sa performance. Afin d'y parvenir les gestionnaires élaborent et utilisent des outils d'aide à la décision.

La méthode ABC autant qu'un outil de gestion appartenant à la comptabilité de gestion, repose principalement sur l'analyse de coûts. Bouquin (1993) définit un coût comme « un ensemble de consommations rapportées à une finalité ». La pertinence de cet outil repose sur sa capacité à fournir des informations et des analyses cohérentes par rapport aux objectifs et à la logique organisationnelle de l'entreprise. Pour cela, elle doit être appropriés à sa taille, son activité et aux besoins des décideurs. Or, les méthodes traditionnelles de calcul des coûts, pensées au début du XXème siècle, semblent ne plus répondre aux préoccupations actuelles. En effet, au début des années 1980, de nombreuses critiques se sont élevées (Johnson et Kaplan, 1987), accusant ces outils de gestion d'avoir précipité la chute des entreprises occidentales en orientant les managers vers de mauvaises prises de décision.

Face à ces critiques, de nouvelles méthodes de calcul de coût, telles que l' « Activity Based Costing » (ABC) sont apparues. Nées à la fin des années 1980, suite aux travaux de Johnson et Kaplan (1987), cette méthode est souvent présentée comme une innovation majeure permettant de calculer des coûts plus « justes », plus représentatifs de la réalité industrielle (Cooper et Kaplan, 1991). Cependant, cette présentation suscite certaines interrogations relatives aux apports de cette méthode et à sa faible diffusion. Pourquoi, cette méthode, censée résoudre les problèmes d'inefficience des systèmes traditionnels de calcul des coûts et améliorer les performances, reste très faiblement adoptée par les entreprises ?

La méthode ABC est née des recherches du CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing - International). Elle a donc été le fruit des préoccupations du secteur industriel dans lequel on pratique un calcul détaillé des coûts. Cependant, le domaine des services emploie maintenant environ les deux tiers de la population active (64%). L'enjeu n'est donc pas négligeable. Ces emplois se localisent dans les entreprises de service. Comme nous le verrons, elles seraient plus difficilement mesurables. Leur produit final serait différent du produit industriel, car il serait immatériel, non stockable et moins standardisé. Dans le cadre des activités de services, on se contenterait plutôt d'affecter et de contrôler des budgets globaux sans véritablement mettre en relation les ressources consommées, les objectifs et les résultats obtenus. On peut se demander s'il ne serait pas nécessaire d'utiliser des méthodes d'analyse plus pertinentes dans le domaine des services qui s'avère être primordial dans l'économie actuelle. On note toutefois que la méthode ABC commencerait à être utilisée dans les sociétés de services (banques, assurances, hôpitaux par exemple) Les activités de service comportent certaines spécificités et l'on peut se demander s'il ne serait pas nécessaire d'adapter et de développer les concepts de la méthode ABC au domaine des services.

Problématique

La méthode ABC est le moyen de fournir des informations plus précises aux managers sur les coûts afin d'aider la prise de décisions stratégiques et améliorer le profit de l'entreprise.

En effet elle commence également à s'appliquer dans le secteur des assurances mais sa mise en place n'est pas très facile. Cela est en partie dû au fait qu'il s'agit d'une société appartenant au domaine des services.

La structure de coûts d'une compagnie d'assurance est intéressante à étudier pour comprendre où il faut concentrer les efforts pour la compréhension et le contrôle des coûts.

Dans tout ce qui précède, nous formulons la problématique de recherche suivante :

Comment la comptabilité à base d'activités nous permet de mieux maîtriser les coûts dans une compagnie d'assurance ?

Sous questions

Pour mieux cerner la problématique nous avons proposé les sous questions suivantes :

- Quelle sont les spécificités d'une compagnie d'assurance ? quels sont ses produits ? et comment lui adapter un management transversal ?
- Quel sont les étapes de mise en place de la méthode ABC ?
- Comment mettre en place cette méthode au sein d'une compagnie d'assurance ?

Hypothèses

Hypothèse principale :

Dans ce vaste champ d'idées que nous tenterons d'étayer nos propos afin de mieux appréhender ce sujet

- ✓ Les méthodes classiques de calcul des coûts ont atteint leurs limites et ne permettent plus aux opérationnels et aux décideurs de prendre des décisions efficaces. En outre, la structure des coûts elle-même est en évolution et dans ce contexte est nait la méthode ABC.
En effet cette méthode est une aide à l'orientation des choix stratégiques ; en plus de l'apport incontestable d'être une méthode plus fiable de calcul des coûts de revient, l'ABC c'est un outil efficace de prévision et d'anticipation.

Hypothèse secondaire

En concordance avec les sous questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

- ✓ **H1** : L'activité d'assurance se caractérise par l'inversion du cycle de la production et le décalage possible entre la survenance du fait dommageable et le règlement effectif de l'indemnité il s'agit principalement des assurances non vie (assurance de bien, assurance de responsabilité, et assurance santé...) et l'assurance vie (vie, décès, épargne, retraite...) et des réassurances (c'est l'assurance des sociétés d'assurances).
En effet l'entreprise d'assurance et comme tout autre entreprise cherche à atteindre ses objectifs et son efficacité et pour arriver à ces deux derniers, on peut alors utiliser le mangement transversal qui permet une meilleure coopération et une meilleure efficacité

car il implique tous les services de la compagnie et concerne des activités constantes et récurrentes qui relèvent notamment d'activités fonctionnelles (gestion des ressources humaines, comptabilité, finance...)

En outre le management transversal est aussi considéré comme un préétabli et la plateforme de la méthode ABC

- ✓ **H2** : l'ABC est défini comme une méthodologie qui permet de mesurer le coût et la performance des activités, des ressources et des objets de coût. Elle attribue les ressources aux activités et les activités aux objets de coût en s'appuyant sur leur utilisation et reconnaît les relations de causalité entre les inducteurs de coût et activités, sa mise en œuvre nécessite essentiellement trois étapes : l'identification des activités clés de l'entreprise puis le choix des inducteurs de coût (cost drivers) et l'affectation des ressources aux activités ensuite le regroupement des inducteurs et le calcul du coût unitaire et au final le calcul du coût de revient à base d'activité

- ✓ **H3** : la mise en place de la méthode ABC dans une compagnie d'assurance nécessite une démarche par activité tout en appliquant les mêmes étapes déjà citées dans l'hypothèse précédente pour la compagnie en question

Les raisons du choix de ce thème

Les raisons qui nous ont poussés à choisir ce thème sont les suivantes :

- Une motivation personnelle à traiter ce thème
- La négligence de l'utilisation de la méthode ABC par les entreprises algérienne notamment les compagnies d'assurance malgré son importance dans le contrôle de gestion et la prise de décision
- L'étude de la méthode ABC est étroitement liée à notre spécialité ce qui nous permet d'enrichir nos compétences et de peaufiner notre formation afin d'acquérir plus de connaissances dans notre domaine.

Objectif de la recherche

L'objectif de ce thème consiste à :

- Montrer l'impact positif de l'utilisation de la méthode ABC sur la compagnie d'assurance
- Montrer la nécessité d'adopter cette technique par les entreprises de services notamment les assurances malgré qu'elle soit facultative de point de vue juridique
- Montrer l'importance de cette méthode a détecté les lacunes et les dysfonctionnements
- Maitriser les couts de la compagnie d'assurance

Méthodologie de recherche

Pendant l'exécution de notre thème de recherche et dans le but d'atteindre nos objectifs nous auront recours à deux approche descriptive et analytique au même temps :

- Méthode descriptive : la présence de la méthode descriptive est primordiale pour cerner le cadre théorique de notre thématique qui touche à la fois l'approche comptable et économique et à travers la consultation des revues et des ouvrages littéraires et l'examen des documents appropriés.
- Méthode approche analytique : pour mettre en pratique les concepts théoriques et l'analyse de la mise en œuvre de la méthode ABC et son impact sur la prise de décision

Travaux antérieurs

- ✓ Etude de MAITEM Malek Radi, MEJMEL Daoui Ismail 2007, « la détermination des coûts par la méthode ABC, le cas d'une usine de crème glacée ELKHAFAJI à NAJAF » : la recherche avait pour objectif le dépassement des limites des méthodes traditionnelles et la démonstration de l'importance de l'application de l'ABC dans la répartition des charges indirectes et dans la clarté et l'exactitude des résultats obtenus. La recherche est arrivée à confirmer que la méthode ABC sert à mieux maîtriser les coûts et la répartition judicieuse des charges indirectes. Aussi la possibilité de l'appliquer au sien de la majorité des entreprises industrielles
- ✓ Etude de Brahim OUAHZAN 2017, « ANALYSE DES COUTS PAR LA METHODE DE COMPTABILITE PAR ACTIVITES, Cas de la maternité du Centre Hospitalier Provincial Hassan I de Tiznit » ; Elle a permis de démontrer la faisabilité de cette démarche d'une part, d'autre part elle fournit aux responsables une idée beaucoup plus juste de coûts de revient des prestations offertes et des informations nécessaires pour la prise de décision.
- ✓ Article de Julien Gadrat Directeur, A2 CONSULTING PARIS, France « Retour d'expérience ABC dans les assurances & mutuelles », En association avec SAP, A2 Consulting a invité les directions financières et contrôle de gestion du secteur Assurances, Prévoyance & Mutuelles pour échanger sur les meilleures pratiques d'analyse des coûts et de rentabilité. Ils sont mis en avant les gains et apports (réalisés ou à venir) de la méthode sans oublier l'impact sur les équipes, le système d'information et sans négliger les difficultés qu'ils ont rencontrés au cours de leur projet respectif.

Plan de travail

Nous tentons de répondre à notre problématique en déployant le plan suivant :

- La partie théorique sera développée autour de deux chapitres :
 - Le premier chapitre abordant le secteur des assurances, ses spécificités, ainsi que les activités de la compagnie et les différentes charges existant
 - Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de la méthode à base d'activités, son histoire, ses avantages et ses inconvénients ainsi que le processus de sa mise en œuvre

-
- La partie pratique traite l'aspect pratique au sein de la société national des assurances (SAA) et présenter les méthodes utilisées pour le calcul de ses différents couts. Notre apport intervient dans la correction des méthodes utilisées en mettant exergue la méthode ABC qui est la mieux adaptée pour les entreprises de services. Et enfin, les constats et les recommandations nécessaires pour améliorer la prise de décision.

CHAPITRE 01 :
**Généralités sur la comptabilité de
gestion dans le domaine des assurances**

Le risque et le besoin de sécurité imprègnent la vie moderne ; le recours à l'assurance est devenu nécessaire, voire obligatoire pour exercer la plupart des activités de la vie courante ou professionnelle ; ce qui amplifie l'activité des assurances et la rend plus complexe.

Cette complexité apparaît au quotidien dans les compagnies d'assurances, du fait de l'évolution des attentes des clients, du fait de la multiplicité de nouveaux textes de la part du législateur, du fait aussi de la nécessité de gérer les ressources avec efficacité, efficience. L'assurance évolue dans un environnement contraignant où l'exigence de qualité s'exprime dans tous ses domaines d'activité.

L'organisation est donc un complexe d'opérations et afin de pallier cette complexité nous ferons appel au management par processus.

Dans ce premier chapitre, nous tâcherons d'apporter un éclaircissement sur le champ de l'étude par une présentation des fondements sur lesquels se base l'assurance dans une première section

Nous poursuivrons par une seconde section qui englobera les différents termes et caractéristiques dédiés à la comptabilité de gestion

Et en fin, dans la troisième section, on va essayer d'apporter un éclaircissement sur le management par processus

Section 01 : notions de base et spécificités d'activité d'assurance

L'assurance est considérée comme un mécanisme d'échange et de prévention contre les risques aléatoire, elle s'impose de plus en plus dans la vie des agents économiques

Il est nécessaire alors de bien comprendre ce secteur, ses notions de base et ses spécificités

1. Définition de l'assurance

L'assurance peut envisagée plusieurs définitions :

1.1. Définition générale

Une réunion de personnes qui, craignant l'arrivée d'un événement dommageable pour elles, se cotisent pour permettre à ceux qui seront frappés par cet événement, de faire face à ses conséquences.¹

1.2. Définition juridique

L'article 2 de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances définit l'assurance en référence à l'article 619 du code civil en Algérie comme suit : « L'assurance est un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaire au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat. »

Toute opération d'assurance donne lieu à un contrat qui lie une société ou compagnie d'assurance dénommée l'assureur, à une personne qui est l'assuré ou souscripteur dans ce contrat, il précisé que, moyennant le paiement d'une rémunération appelée prime d'assurance ou, plus brièvement prime, le souscripteur, ou un tiers désigné par lui, recevra des prestations ou des indemnités en cas de réalisation d'un événement redouté appelé sinistre (accident, vol, maladie, décès, etc.), à condition que cet événement se produise durant la période de validité du contrat.² Cette définition est la plus pertinente par rapport aux autres définitions.

1.3. Définition technique

D'après Fourastie. J : « l'assurance est une opération par laquelle un individu, moyennant une contribution, la prime, acquiert pour lui ou pour un tiers un droit de prestation en cas de réalisation d'un risque, cette indemnité étant versée par une entreprise ou un organisme qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément à la loi des statistiques »³

1.4. Définition économique

L'assurance économique est un produit souvent commercialisé par les entreprises d'assurance aux consommateurs, sous la forme d'un "package" de garanties. Il s'agit d'un

¹ Couibault.F, Eliashberg.C, Latrasse.M : « Les grands principes de l'assurance »,5ème édition, l'argus, paris, 2002, p 43

² CHRISTIAN Hess : « méthodes actuarielles de l'assurance vie », édition, Economica, 2000, p 10

³ Benziane.D : « Essai d'analyse du system de couverture des risques dus aux catastrophes naturelles en Algérie », mémoire de magister. Université de Bejaia. Sciences économiques, 2006, p.08

produit purement juridique, puisqu'il n'est constitué que des seules obligations prises par l'assureur⁴.

L'assurance est un moyen de couvrir les conséquences financières des risques qui ne peuvent être éliminés par les mesures de prévention. Comme les autres mesures de prévention, l'assurance a un coût proportionnel au montant des garanties prévues et qui se trouve donc nécessairement inclus dans celui des produits ou prestations vendues ou fournies par l'assuré⁵

2. Les bases techniques de l'assurance

Pour bien cerner et comprendre l'opération d'assurance, il est utile de définir ses éléments et acteurs constitutifs

2.1. Les acteurs d'une opération d'assurance

- **L'assuré :**

C'est la personne dont la vie, les actes ou les biens sont garantis par un contrat d'assurance contre les différents risques, moyennant le versement d'une certaine somme (la prime ou la cotisation)

Autrement dit l'assuré c'est la personne exposée au risque et qui veut se protéger contre sa réalisation.

- **Le souscripteur :**

Est la personne physique (par exemple le chef de la famille pour le compte de ses enfants, le transporteur pour le compte de ses clients, le maître de l'ouvrage pour le compte des entreprises intervenants sur un chantier ...) ou morale (la banque pour le compte de ses emprunteurs, l'entreprise pour le compte de ses salariés, une société pour le compte de ses filiales ...) qui contracte avec l'assureur en lui payant la prime.

- **Le bénéficiaire :**

Est une personne physique ou morale qui recevra les prestations promises par l'assureur en cas de la réalisation du risque prévu au contrat d'assurance.

- **Le tiers :**

Toute personne étrangère au contrat mais peut revendiquer le bénéfice (comme les bénéficiaires d'une assurance décès, les victimes en assurance de responsabilité ...)

- **L'assureur :**

Est celui qui est contraint de payer l'indemnité prévue en cas de la réalisation du risque assuré, il est généralement une société commerciale ou une mutuelle. L'assureur doit être présent avant, pendant et après la souscription du contrat :

- ✓ **Avant la réalisation du contrat :** il doit concevoir des produits correspondant aux besoins, informer et conseiller utilement les éventuels clients.

⁴ www.Jurisques.Com

⁵ Idem

- ✓ **Lorsque le contrat est souscrit** : il doit veiller à la confection de la police d'assurance dans les meilleurs délais et selon les normes convenues.
- ✓ **Une fois garantie acquise** : il doit non seulement régler les sinistres, mais encore répondre aux questions des assurés, fournir des attestations, surveiller l'évolution des garanties, proposer des modifications⁶

2.2. Les intermédiaires d'une opération d'assurance

Un intermédiaire d'assurance est toute personne ayant le statut d'agent général d'assurance ou de courtier d'assurance et ayant pour rôle la présentation des opérations d'assurance⁷

2.2.1. L'agent général

Il peut être une personne morale ou physique mandaté par l'assurance pour travailler à son compte. C'est une fonction libérale, son rôle est de conseiller et orienter les clients et les assister en cas de réalisation du sinistre jusqu'à l'indemnisation.

2.2.2. Le courtier d'assurance

C'est une personne physique ou morale qui est considérée comme un commerçant qui va représenter les clients auprès des compagnies d'assurances pour trouver le contrat le plus adapté. Le courtier n'est pas mandaté par les compagnies d'assurances, mais par l'assuré

2.2.3. Bancassurance

Bancassurance est un néologisme tiré des mots banque et assurance, qui signifie la distribution des produits d'assurance par l'intermédiaire des réseaux de banque, établissements financiers et assimilés⁸

2.3. Les éléments d'une opération d'assurance

Il existe Cinq éléments primordiales

- **Le risque :**

Le mot risque en assurances recouvre plusieurs notions⁹:

- ✓ **Il désigne l'objet assuré**
- ✓ **Il est utilisé en matière de tarification** : en part de risque industriel, de risque de particulier, de risque automobile, etc.
- ✓ **Il correspond à un événement assuré.**

Tous les événements ne sont pas assurables, en effet, seuls les événements revêtant trois caractéristiques de risque assurable.

⁶ François Couilbault, Constant Eliashberg, Michel Latrasse : « les grands principes de l'assurance », largus, 2002

⁷ Article 2 du décret exécutif n°95-340 du 30 octobre 1995, fixant les conditions d'octroi d'agrément, de capacités professionnelles de rétribution et de contrôle des intermédiaires d'assurance.

⁸ www.uar.dz

⁹ François Couilbault, Constant Eliashberg, Michel Latrasse : « les grands principes de l'assurance », largus, 2002. p. 59

- ✓ **Premier caractère** : l'événement doit être futur (le risque ne doit pas être déjà réalisé).
- ✓ **Deuxième caractère** : il doit y avoir incertitude, on parle d'événement aléatoire c'est-à-dire qui dépend du hasard.
- ✓ **Troisième caractère** : l'arrivée de l'événement ne doit pas dépendre exclusivement de la volonté de l'assuré.

- **La prime :**

La prime est la contribution que verse l'assuré à l'assureur en échange de la garantie qui lui est accordée. Elle est payable au départ de l'opération d'assurance ou de l'année d'assurance¹⁰

- **La prestation de l'assureur**

L'engagement pris par l'assureur en cas de réalisation du risque consiste à verser une prestation. Il s'agit, d'une manière générale, d'argent destinée :

- ✓ Soit au souscripteur et assuré, par exemple en assurances incendie
- ✓ Soit à un tiers, par exemple en assurances de responsabilité
- ✓ Soit au bénéficiaire, par exemple en assurances vie (en cas de décès)

En pratique, il convient de distinguer deux sorts de prestation :

- ✓ **Des indemnités** qui sont déterminées après la survenance de sinistre, en fonction de son importance (par exemple ; incendie d'un bâtiment).
- ✓ **Des prestations forfaitaires** qui sont déterminées à la souscription de contrat, avant la survenance de sinistre (par exemple : assurance vie).

- **Le sinistre**

En théorie, le mot « sinistre » est la conséquence logique d'un risque¹¹. En assurance, ce terme est employé lors de la réalisation du risque faisant l'objet du contrat d'assurance.

2.4. Les mécanismes de l'assurance

2.4.1. L'inversion du cycle de production

Dans une entreprise classique, le prix d'achat (le prix des matières premières) est connu et payé avant le prix de vente.

En assurance, l'assureur encaisse les primes avant de payer les sinistres. On peut donc dire que le prix de vente de l'opération d'assurance (le montant de la prime) est connu et payé avant le prix d'achat (le montant du sinistre). C'est cela l'inversion du cycle de production¹².

L'avantage de l'inversion du cycle de production est que la trésorerie de l'assurance est toujours alimentée, car elle reçoit les primes avant l'indemnisation

¹⁰ Couibault, F, Eliashberg, C (2011), Les grands principes de l'assurance, l'argus, Paris, p.59

¹¹ TAURON T. (2004) : « Les assurances », Edition Publibook, Paris. p.68

¹² TOSETTI.A, BEHAR.T (2002) Assurance : Comptabilité, Réglementation, Acturiat, Economica, Paris, p. 25

L'inconvenant c'est que parfois l'indemnisation est plus coûteuse par rapport aux primes reçus à cause des mauvaises calculs dans les prévisions

2.4.2. Techniques de compensation des risques

Chaque souscripteur verse sa cotisation sans savoir si c'est lui ou un autre qui en bénéficiera, mais conscient du fait que c'est grâce à ses versements et à ceux des autres souscripteurs que l'assureur pourra indemniser ceux qui auront été sinistré.

L'assurance est donc l'organisation de la solidarité entre les gens assurés contre la survenance de même événement.

2.4.3. Techniques de division du risque

Lorsque le risque à assurer s'avère très important, dont le coût en cas de sinistre, ne pourrait être compensé par les primes encaissées, l'assureur procède à sa division. Pour ce faire, les compagnies d'assurance font recours à deux techniques de division (ou de répartition) du risque : la coassurance et la réassurance. Ces deux techniques sont indispensables et peuvent être mises en œuvre en même temps.

2.4.3.1. La coassurance

La coassurance consiste en un partage proportionnel d'un même risque entre plusieurs acteurs. Chacun accepte un certain pourcentage du risque, reçoit en échange ce même pourcentage de la prime, et en cas de sinistre, sera tenu au paiement de la même proportion des prestations dues. La gestion et l'exécution du contrat d'assurance sont confiées à l'un des assureurs appelé apériteur et dûment mandaté par les autres assureurs participants à la couverture du risque.¹³

2.4.3.2. La réassurance

La réassurance est une opération par laquelle une société d'assurance (la cédante) s'assure elle-même auprès d'une autre société (le réassureur ou le cessionnaire) pour tout ou une partie des risques qu'elle a pris en charge. Il s'agit bien dans ce cas de « l'assurance de l'assurance » ou « une assurance au second degré ». En matière de réassurance, l'assureur reste le seul responsable vis-à-vis de l'assuré.¹⁴

3. Le rôle de l'assurance

L'assurance a un rôle très important elle touche plusieurs volets, principalement le volet économique ou social :

3.1. Le rôle social de l'assurance

L'engagement de l'assureur vis-à-vis des assurés, porte sur l'indemnisation des victimes lors de survenance des sinistres, grâce aux contributions versées par des personnes physiques ou morales désireux de prévenir le risque.

¹³ L'article n°3 de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances

¹⁴ L'article n°4 de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

Cette fonction primaire, constitue le métier de base de l'assurance et lui confère un rôle de type social, qui prend une place très importante dans la société. La garantie du revenu pour un ménage ayant perdu le chef de famille, l'indemnisation d'un incendie ou d'un tremblement de terre dans le but d'un rachat d'un autre logement, ainsi que le financement des traitements médicaux des malades pour recouvrer la santé. Tous ces exemples nous donnent une idée sur l'objectif fondamental qui est, de garantir aux populations la sécurité de leurs revenus et patrimoines.

3.2. Le rôle économique de l'assurance

A côté du rôle social évoqué ci-dessus, l'assurance économique intervient aussi sur le plan économique en intervenant auprès des entreprises après les sinistres, concrétisant ainsi la possibilité du maintien des emplois de la production et du tissu économique.

D'autres rôles économiques peuvent être cités à titre d'exemple, tel que la garantie des investissements (qui offre aux investisseurs une sécurité sur leur capitaux investis), et des placements des capitaux (l'inversion du cycle de production qui donne naissance à une trésorerie excédentaire, permet aux assureurs de fructifier cet argent en investissant dans des placements)

4. Le contrat d'assurance

À travers les différentes dispositions de l'ordonnance n° 95-07, on va définir le contrat d'assurance ainsi que ses caractères généraux.

4.1. Définition de contrat d'assurance

Un contrat est un accord entre deux ou plusieurs personnes qui s'engagent respectivement à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose. Dans un contrat de vente, le vendeur s'engage à livrer l'objet, l'acheteur à en payer le prix convenu.

En matière d'assurance, le contrat d'assurance est un accord passé entre un assureur et un assuré pour la garantie d'un risque : l'assureur accepte de couvrir le risque, le souscripteur s'engage à payer la prime ou cotisation convenue. Le contrat d'assurance est le lien juridique qui oblige l'assureur à garantir le risque, le souscripteur à en payer la prime.¹⁵

4.2. Les caractères généraux du contrat d'assurance

Le contrat d'assurance comprend les caractères suivants¹⁶ :

4.2.1. Caractère consensuel

Le contrat d'assurance est à caractère consensuel car il est réputé conclu dès le moment où intervient l'accord des parties. Cela signifie que l'existence du contrat d'assurance n'est pas liée à l'accomplissement de formalités. A titre d'illustration, observons que l'assureur peut être tenu de régler un sinistre à

¹⁵ François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG, Les grands principes de l'assurance, 10^{ème} édition, l'Argus de l'assurance, Paris, 2011, p.89

¹⁶ Idem. 90

la suite d'un accord verbal avec l'assuré (sous réserve des problèmes de preuve que cela peut poser).

4.2.2. Caractère synallagmatique

Le contrat d'assurance est synallagmatique car il comporte des engagements réciproques des deux parties. L'engagement de l'assureur est lié à celui du souscripteur, et inversement.

4.2.3. Caractère aléatoire

Le caractère aléatoire du contrat d'assurance s'oppose à ce qu'un assureur prenne en charge un sinistre que l'assuré savait déjà réaliser au moment de la souscription du contrat : notion de passé inconnu.

4.2.4. Contrat de bonne foi

La bonne foi est fondamentale en assurance. Cela signifie que l'assureur s'en remet entièrement à la loyauté de l'assuré : il se réfère à ses déclarations sans être obligé, d'une manière générale, de vérifier tous les éléments déclarés. Concrètement, la bonne foi du souscripteur est toujours présumée. Il appartient à l'assureur de prouver le contraire (ce qui très difficile).

5. Typologies d'assurance

On distingue deux types d'assurance, l'assurance de dommage où l'assureur doit indemniser l'assuré en fonction de l'évaluation du préjudice subi. Par contre, l'assurance de personne est relative au versement d'une somme forfaitaire déterminée au moment de la conclusion du contrat.

5.1. Les assurances de dommages :

Les assurances de dommage constituent une garantie de patrimoine de l'assuré dans ses composantes corporelles et incorporelles, dans le sens des assurances des choses (biens) et des assurances de responsabilités.

5.1.1. Les assurances de biens

Cette assurance est basée sur le principe indemnitaire selon lequel l'assurance ne doit pas être une source d'enrichissement et d'autres termes l'assurance doit remettre le bien de l'assuré dans sa situation avant sinistre. Elle donne à l'assuré en cas de sinistre survenance du risque prévu dans le contrat le droit à une indemnité qui ne peut dépasser le montant de la valeur de remplacement du bien assuré au moment du sinistre¹⁷.

De ce principe indemnitaire découle deux règles importantes :

- ✓ **Application de la règle proportionnelle :** Dans ce cas si la valeur du bien assuré excédait au jour du sinistre la somme garantie, l'assuré doit supporter la totalité de l'excédent en cas de sinistre total, et une part proportionnelle en cas de sinistre partiel¹⁸.

¹⁷ L'article n°30 de l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances

¹⁸ L'article n°32 de l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

- ✓ Tout assuré ne peut souscrire **qu'une seule assurance de même nature pour un même risque**, si plusieurs assurances sont contractées la plus favorable reste la seule valable¹⁹.

5.1.2. Les assurances de responsabilité

La responsabilité civile est l'obligation de réparer le dommage causé à autrui, Cette assurance couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile de l'assuré en raison des dommages causés à des tiers. Exemple :

- ✓ La responsabilité civile du conducteur automobile.
- ✓ Assurance responsabilité civile produits qui couvre les producteurs contre les dommages que peuvent causer leurs produits aux consommateurs

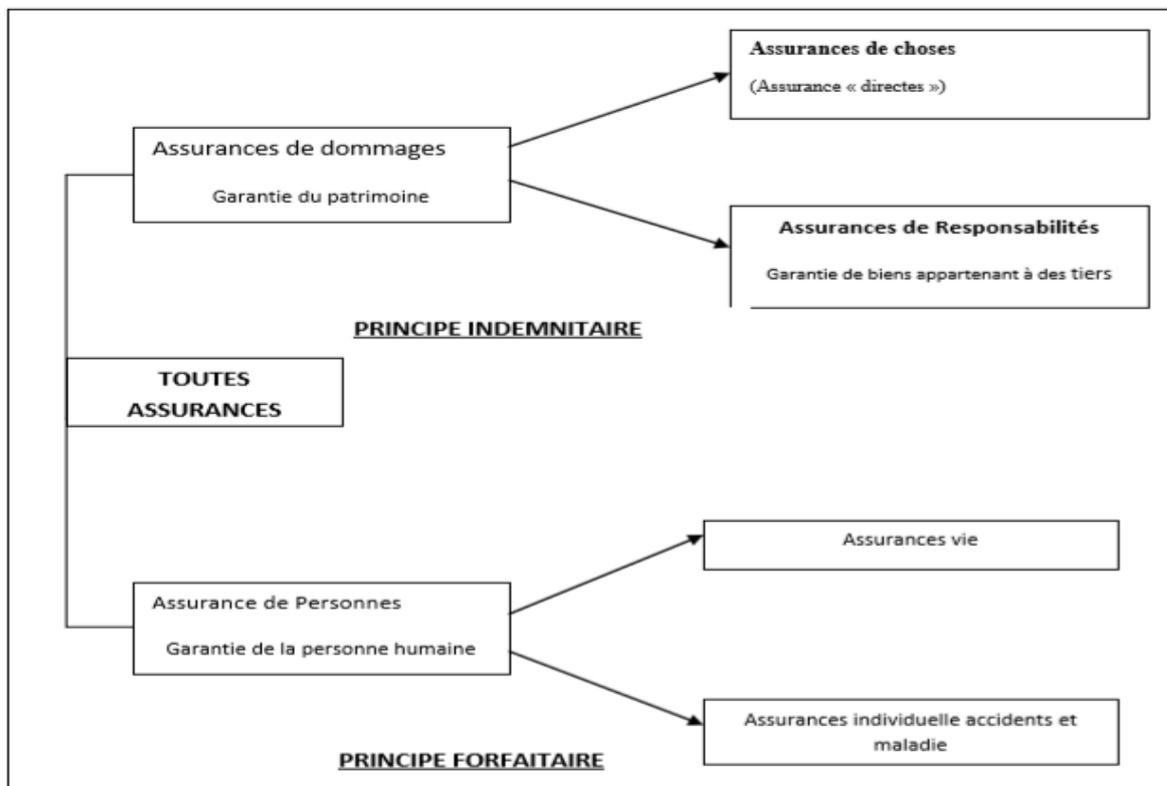
5.2. Les assurances de personnes

Dans les assurances de personne, l'assureur s'engage à verser un capital ou une rente définis par le contrat si se réalisent des risques touchant à la personne même de l'assuré (maladie, accident, décès et survie).

Lorsque les risques sont la maladie ou l'accident, on parle d'assurances de dommages corporels.

Lorsque les risques sont le décès-quelle qu'en soit la cause-ou la survie de l'assuré, on parle d'assurance vie²⁰

Figure 01 : les types d'assurances



Source : F. Couilbault, C. Eliashberg, M. Latrasse, « les grands principes de l'assurance », éd L'ARGUS 6ème édition 2003 P71

¹⁹ L'article n°33 de l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

²⁰ TOSETTI.A, BEHAR.T (2002) Assurance : Comptabilité, Réglementation, Acturiat, Economica, Paris,p. 16,p17

Section 02 : l'évolution de la comptabilité de gestion

1. Notion de base sur la comptabilité de gestion

1.1. Définition de la comptabilité de gestion :

Il faut croire que la comptabilité de gestion est difficile à définir, on va alors proposer trois définitions les plus pertinentes

1.1.1. Première définition

Un document du Conseil National de la Comptabilité (CNC) tente de la définir en 1996 : « la comptabilité de gestion est destinée en premier aux besoins de l'entreprise, elle est une partie de son système d'information, elle fournit une modélisation économique de l'entreprise afin de satisfaire des objectifs de mesure de performance et d'aide à la prise de décision, elle est formée de plusieurs concept :

- **Un processus de mesure des performances**

fournissant des comptes rendus de mesure selon des spécifications (qualité, délais, périodicité) suffisamment précise et permanente dans le temps pour permettre une appréciation des performances des entités opérationnelles de l'entreprise (centres de responsabilité, ligne de produit, segment d'activité....) ce processus assure une cohérence des mesures entre les entités opérationnelle et l'ensemble de l'entreprise, afin de permettre une appréciation des contribution de chaque entité a l'ensemble de l'entreprise

- **Des méthodes d'aide à la prise de décision**

Opérant soit de façon moins programmée selon des besoins particuliers du moment, soit de façon plus spécialisée selon l'entité opérationnelle, sans forcément nécessiter une cohérence systématique au niveau de l'ensemble de l'entreprise »

1.1.2. Deuxième définition

« La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision et le réseau d'analyse à mettre en place et la collecte le traitement des informations qu'il suppose dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs ». ²¹

1.1.3. Troisième définition

« La comptabilité de gestion est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies ». ²²

²¹ www.compta-facile.com consulté le : 07/02/2018 à 17h00

²² H. Bouquin, Comptabilité de gestion, 3iem édition, Economica, Paris 2004.

1.2. Les fonctions de la comptabilité de gestion

Les fonctions de la comptabilité de gestion peuvent être citées, selon leur description comme suit ²³ :

- **Le traitement des données**

La comptabilité de gestion fournit des informations au système d'information après l'enregistrement et le traitement, ces informations doivent être fiables et pertinentes (comme l'enregistrement des achats et des ventes à titre d'exemple.)

- **L'alerte**

Consiste à signaler les problèmes (lorsque l'entreprise exerce une activité de production ou de distribution, cette activité peut engendrer des déficits qui influencent sur le résultat), ou signaler des opportunités (signaler les marchés ou les produits en croissance rapide sur lesquelles l'entreprise n'aurait pas assez investi).

- **La simulation**

Qui permet à l'entreprise de faire une analyse comparative qui identifie les meilleures solutions pour réaliser les objectifs de l'entreprise (abandonner un produit ou une activité pour investir dans un produit ou dans une activité plus rentable)

2. L'évolution de la comptabilité de gestion et ses outils

2.1. Genèse de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est une science relativement récente car avant on ne parlait que de comptabilité financière mais ses limites et inconvénients ont donné naissance à une comptabilité nouvelle, c'est bien la comptabilité de gestion, elle s'est avérée primordial et nécessaire pour évaluer les couts de l'entreprise mais aussi pour la prise de décision

La Comptabilité financière est un outil d'information nécessaire mais insuffisant ²⁴ puisque :

- **La comptabilité financière est une comptabilité globale, du passé et des flux externes :**

La comptabilité financière est une comptabilité d'agrégation, elle enregistre les flux externes entre l'entreprise et ses différents partenaires extérieurs et donc seuls ces flux sont pris en considération. Ainsi, elle est impuissante à fournir des indications sur le processus de transformations des ressources.

De plus, Elle fournit surtout des informations manquant d'actualité, provenant du décalage inévitable entre la date de fin d'exercice et le moment où les documents de synthèse sont disponibles.

- **La comptabilité financière est une comptabilité formaliste :**

Il existe une loi comptable (loi n° 96-112 du 30/12/96 relative au système comptable des entreprises) où les mêmes dispositions sont applicables à toutes les entreprises : des règles

²³ (Lebas) MICHEL, la comptabilité analytique de gestion, Nathan, 1986, P.13.

²⁴ www.fr.scribd.com consulté le 05/02/2018 à 9h27min

strictes d'évaluation, d'enregistrement et même de présentation des documents de synthèse sont à respecter.

- **La comptabilité financière est une comptabilité souvent éloignée de la réalité économique :**

Des raisons juridiques et fiscales sont à l'origine des différences entre les montants figurant en comptabilité financière et ceux qui devraient être retenus dans une optique économique par exemple : Les amortissements, Le principe d'évaluation au coût d'acquisition historique, Le respect du principe de prudence, etc....

- **La comptabilité financière est une comptabilité qui néglige les phénomènes non monétaires :**

Pourtant, dans la vie des affaires, de nombreuses grandeurs non physiques constituent des éléments fondamentaux pour expliquer le résultat.

La comptabilité financière est donc insuffisante pour la gestion, d'où la recherche, par les responsables d'informations complémentaires plus détaillées sur les conditions internes de fonctionnement de leur entreprise. Ces renseignements indispensables à une bonne gestion de la firme sont fournis par la comptabilité analytique de gestion.

2.2. Evolution de la comptabilité de gestion :

Le comité des comptabilités financières et de gestion (Financial and Management Accounting Committee, FMAC), créé par la Fédération internationale des comptables (International Federation of Accountants), distingue quatre étapes historiques dans l'extension des domaines de la comptabilité de gestion ²⁵

- **Première étape, Avant 1950 :**

La comptabilité avait pour objet la détermination des coûts et le contrôle financier avec l'emploi des techniques budgétaires et de comptabilité analytique.

- **Deuxième étape, Aux alentours de 1965 :**

L'intérêt s'est déplacé vers la planification et le contrôle de gestion utilisant les notions de centres de responsabilités et d'analyse des décisions.

- **Troisième étape, Vers 1985 :**

L'attention s'est concentrée sur la réduction du gaspillage des ressources utilisées dans le fonctionnement des entreprises.

- **Quatrième étape, À partir de 1995 :**

Le nouveau centre d'intérêt a été la création de valeur grâce à l'emploi efficace des ressources, à la prise en compte des critères de détermination de la valeur par le client et à l'innovation.

Ces étapes mettent en relief l'évolution de la comptabilité de gestion dans les organisations.

²⁵ FMAC 1998. L'FMAC a pour mission de publier les principes de la comptabilité de gestion (Management Accounting Concepts) (www.ifac.org)

Deux phases importantes ressortent de cette évolution historique :

✓ **La première phase de comptabilité analytique**

La comptabilité analytique était confinée aux seuls comptables et techniciens de la profession. Cette technique était peu sollicitée par les patrons d'entreprise et l'information produite était beaucoup plus à posteriori. Ces informations servaient vérifier les résultats de décisions "stratégique" prisent selon d'autres paramètres faisant plus appel à l'expérience et à l'aptitude des décideurs à évaluer l'avenir qu'à des techniques quantitatives évoluées

✓ **La deuxième phase la comptabilité de gestion**

La comptabilité de gestion est devenue un outil indispensable aux managers non pas parce qu'ils ont perdu leur capacité à prévoir les comportements du marché, mais à cause de la complexité, la diversité, et l'évolution effrénée du monde des affaires. Cela nécessite des apports informationnels pointus que le système de comptabilité de gestion, entre autres, tente de combler avec plus au moins d'efficacité.

2.3. Les outils de comptabilité de gestion

Il existe, en générale deux grandes catégories des outils qui sont les méthodes de calcul des coûts et les outils de planification et de gestion.

2.3.1. Les méthodes de calcul des coûts

- ✓ La méthode des coûts complets ou la méthode des centres d'analyse
- ✓ La méthode des coûts à base d'activités ou méthode ABC (Activity Based Costing)
- ✓ La méthode d'imputation rationnelle de charges partielles
- ✓ La méthode du cout partiel
- ✓ La méthode des coûts marginaux.

2.3.2. Les outils de planifications et de gestion

Ils sont d'ordre deux :

- **Le plan stratégique**

Détaille les voies de développement futur et les moyens qui seront mobilisés pour y parvenir. Il porte sur une période de trois à cinq ans.

- **Les plans opérationnels et budgets**

- ✓ Les plans opérationnels :

Ils déclinent les orientations stratégiques en allouant des moyens et en agissant des objectifs aux principales fonctions ou divisions de l'entreprise.

- ✓ Les budgets :

Ils établissent pour chaque entité ou centre de responsabilité de l'entreprise et constituent un élément de suivi de la délégation.

3. Les méthodes de calcul des coûts

Les méthodes de calcul des coûts ont connu plusieurs évolutions, due essentiellement aux changements de l’environnement, de la conjoncture économique et aux besoins d’informations, on va citer quelques méthodes qui ont marqué la comptabilité analytique :

3.1. La méthode des centres d’analyse

3.1.1. Définition de la méthode

La méthode consiste à répartir toutes les charges de la période entre les différents produits afin de calculer les stocks et de dégager un résultat analytique sur chaque produit.

Elle se base sur le découpage de l’entreprise en termes de fonction en centre d’analyse et en la distinction entre charges directes et charges indirectes à travers le tableau de répartition des charges.

Les charges indirectes seront ensuite réparties selon des clés de répartition appelées unités d’œuvre.

Le principe de cette méthode consiste à introduire toutes les charges enregistrées directes, indirectes au coût de revient.

3.1.2. Avantages et limites de la méthode :

Tableau 01 : diagnostique de la méthode des centres d’analyse

Inconvénients	Avantages
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le découpage en centre suppose que les activités soient homogènes. ✓ Les clés de répartition sont définies plus ou moins arbitrairement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elle prend en compte tous les coûts ✓ Permet de connaître à chaque stade du processus de fabrication combien de ressources ont été consommés

Source : www.fr.m.wikiversity.org consulté le 30/02/2019 à 16 :28

3.2. La méthode du seuil de rentabilité

3.2.1. Définition de la méthode

Le seuil de rentabilité (SR) est un indice fiable indispensable et efficace permettant à chaque entrepreneur de connaître son chiffre d’affaires minimum à réaliser pour commencer à dégager du bénéfice, c’est là où le chiffre d’affaires couvre la totalité des charges variables et fixes, ce qui amène à un résultat de zéro et pour lequel les coûts fixes sont égaux à la marge sur coût variable.

La formule de calcul du seuil de rentabilité correspond donc à :

$$SR = \text{Charges fixes} / \text{Taux de marge sur coût variable}$$

On a :

$$\text{Marge sur coût variable} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges variables}$$

$$\text{Taux de marge sur coût variable} = \text{Marge sur coût variable} / \text{Chiffre d'affaires}$$

3.2.2. Avantages et inconvénients de la méthode

Tableau 02 : diagnostique de la méthode du seuil de rentabilité

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ C'est un facteur de décision pour le lancement d'un nouveau produit sur le marché, ou son retrait ✓ Il permet de calculer le montant du chiffre d'affaires à partir duquel l'activité est rentable, ou la date à laquelle l'entreprise commencera à faire du bénéfice 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ C'est un système peu normé les méthodes sont différentes d'une entreprise à l'autre ✓ C'est un système prévisionnel. La décision dépend donc de la qualité des données entrées dans le calcul de la marge

Source : élaboré par nos soins sur la base de site www.logistiqueconseil.org consulté le 30/2/2019 à 16 :40

3.3. La méthode des couts partiels

3.3.1. Définition de la méthode

Un cout partiel est un cout constitué par des charges intervenant à un stade d'analyse intermédiaire. Il ne comprend qu'une partie des charges. Les méthodes de cout partiel sont particulièrement adaptées pour la prise de décision.

Elles permettent d'appréhender la notion de marge (différence entre le chiffre d'affaires et un cout partiel). Plusieurs couts partiels peuvent être distingués :

- **Cout variable :**

Cout constitué seulement par les charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement exacte proportionnalité entre la variation des charges et le niveau d'activité.

- **Cout direct :**

Cout constitué par :

- ✓ **Des charges qui lui sont directement affectées :** ce sont le plus souvent des charges opérationnelles ou variables.
- ✓ **Des charges qui peuvent être rattachées à ce cout** sans ambiguïté même si elles transitent par des centres d'analyse ; certaines de ces charges sont opérationnelles ou variables d'autres sont de structure ou fixes. Il est obtenu par incorporation des seules charges directes s'appliquant à un produit ou à une activité déterminée (le cout direct ne correspond pas forcément au cout variable).

- **Coût spécifique (ou coût propre) :**

Il consiste à prendre en compte toutes les charges variables et fixes directes concernant un même objet de cout.

Il est obtenu par incorporation non seulement la totalité des charges variables bien que leur stabilité soit perturbée par la variation du niveau d'activité de l'entreprise mais aussi les charges fixes dont l'incorporation à un produit ou à une activité est sans équivoque.

On pourra donc dire que le coût spécifique a l'avantage d'être le plus complet des coûts partiels.

3.3.2. Avantage et inconvénient de la méthode

Tableau 3 : diagnostique de la méthode des couts partiels

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cette méthode est simple à mettre en place ✓ Elle est d'une compréhension aisée pour tous les interlocuteurs. ✓ Mesurer la rentabilité de chaque produit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distinction difficile des charges fixe et charges variable ✓ Les charges de structure ne restent stables en pratique que dans le court terme

Source : élaboré par nos soins sur la base de site www.fr.slideshare.net consulté le 30/2/2019 à 17 :10

3.4. La méthode de cout marginal :

3.4.1. Définition de la méthode

Le plan comptable définit le coût marginal comme la différence entre l'ensemble des charges courantes nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celles qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité.

C'est la variation du cout total due à une augmentation ou à une diminution de la production ou du niveau d'activité.

Le calcul du coût marginal permet, de façon simple, de prendre des décisions de gestion telles que L'acceptation ou le refus d'une offre commerciale exceptionnelle, Le choix entre la production et la sous-traitance.

Il permet aussi à l'entreprise de définir son optimum de production pour lequel la recette marginale est égale au coût de revient marginal. C'est un raisonnement qui consiste à évaluer l'impact d'une décision possible en termes de gains et en termes de couts. Si les gains sont supérieurs aux coûts, la décision peut être adoptée, sinon elle est à regretter et si les gains sont strictement égaux aux coûts l'entreprise est dans une situation optimale évoquée ci-haut.

3.4.2. Avantages inconvénients de la méthode

Tableau 4 : diagnostique de la méthode de cout marginale

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Transparence des responsabilités car les coûts et les résultats sont personnalisé - Inexistence des problèmes de sous répartition et d'imputation des charges indirectes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisante pour le contrôle des activités car l'évolution des coûts de revient et des stocks et partielle - Les hypothèses de fixation de l'optimum économique sont rarement vérifiées.

Source : élaboré par nos soins sur la base d'ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), DCG 11/ contrôle de gestion/manuel et application, Editions, DUNOD, Paris, 2010, P.190.

3.5. La méthode de l'Imputation Rationnelle des Frais Fixes (L'IRFF)

3.5.1. Définition de la méthode

La difficulté de la méthode est évidemment de définir des niveaux « normaux » qui peuvent être définis par rapport au passé, par rapport à une prévision ou par rapport à une capacité nominale.

Les coûts complets découlent de phénomènes variant de façon indépendante :

- ✓ Le volume de production et des ventes
- ✓ Le prix des facteurs de production utilisés
- ✓ Le rendement technique des facteurs de production

3.5.2. Principe de fonctionnement

Le Principe de fonctionnement de l'IR Coefficient d'activité (coefficient d'IR)

- ✓ Coefficient Les charges de d'imputation rationnelle = activité réelle / activité normale
- ✓ Structure imputée = charges fixes x CIR

3.5.3. Buts de la démarche :

- ✓ Calculer un coût de revient complet indépendant du volume d'activité
- ✓ Permettre un dialogue durable avec les clients
- ✓ Identifier les effets de la sous-activité et de la suractivité

3.5.4. Avantages et inconvénients de la méthode

Tableau 5 : diagnostique de la méthode d'imputation rationnelle des frais fixes

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • La méthode est t adaptée aux entreprises dont l'activité est saisonnière. • Elle permet une meilleure connaissance de leur coût de revient. • Elle est une aide à la décision : elle peut servir de base à la fixation du prix de vente. • Neutraliser l'effet du volume sur les coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Elle suppose résolu le problème de la détermination de l'activité normale • Complexe à mettre en œuvre si les centres d'analyse ont chacun des niveaux d'activité différents • la répartition des charges indirectes est parfois arbitraire.

Source : www.jybaudot.fr consulté le 1/3/2019 à 8h54min

3.6. La méthode (ABC) activity based costing

3.6.1. Définition de la méthode

Selon la définition proposée par la coopérative d'entreprises industrielles américaine CAM-I (Computer Aided Manufacturing-International), la méthode ABC est conçue pour « mesurer les coûts et les performances d'activités et d'objets générateurs de coûts (notamment les produits). Les coûts sont affectés aux activités en fonction de leur consommation de ressources. Les coûts sont affectés aux objets générateurs de coût en fonction de leur utilisation d'activités. ABC identifie les relations causales entre facteurs de coût et activités ». Le schéma d'affectation des coûts

En effet chaque méthode est construite sur une base ou dans une perspective de soulever les limites d'une méthode précédente

3.6.2. Avantage inconvénients

Tableau 6 : diagnostique de la méthode ABC

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure compréhension des coûts (directs et indirects) liés à chaque produit • Une réduction des frais généraux grâce à la réduction des capacités en excès • Un management basé sur le pilotage des coûts • Le reengineering des processus métiers. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ABC nécessite l'intervention de conseils extérieurs • La mobilisation du personnel (méthode ABM) • La mise en place de solutions informatiques coûteuses.

Source : Elaborer par nos soins sur la base d'ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), DCG 11/ contrôle de gestion/manuel et application, Editions, DUNOD, Paris, 2010, P. 132.

Section 03 : le management transversal

La conception d'un système de comptabilité par activité dans une entreprise, est un processus complexe qui nécessite des préalables à mettre en place, et parmi ces dernières la mise en place d'un management transversale qui facilite l'identification des processus et des activités menées par cette entreprise.

1. Définition et spécificités du management transversal

1.1. Définition du management

Le management (ou la gestion) est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres. On entend par organisation une entreprise, une administration ou même une association²⁶

Le management consiste à prévoir (les buts et les moyens), organiser (les moyens et les méthodes permettant d'atteindre les objectifs), commander (prendre des décisions et donner des directives), coordonner (les actions et les fonctions) et contrôler (les actions menées et comparer les résultats aux objectifs)²⁷

1.2. Définition de transversalité

« Transversaliser, c'est donner à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution aux efforts collectifs »²⁸

²⁶ <https://hem.ac.ma/fr/quest-ce-que-management> consulté le 15/02/2019 a 23:20h

²⁷ Idem

²⁸ Tarondeau J-C., Wright R-W. « la transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus » Revue Française de Gestion –juin-juillet-août 1995

La transversalité est un mode de fonctionnement assez rare rencontré dans le monde de l'entreprise, qui consiste à supprimer toute notion de hiérarchie, avec des employés qui ont tous le même niveau. Exemple : La transversalité a permis de supprimer les abus de pouvoir.²⁹

1.3. Définition du management transversal

Loin d'être une mode, le management transversal est une tendance de fond qui prend appui sur un besoin croissant de décloisonnement des organisations.

Le management transversal est l'opposé du management hiérarchique, qui est la forme de management la plus répandue dans les entreprises. Le manager transversal fait travailler par exemple plusieurs services ensemble sur un même projet, mais n'a aucun pouvoir hiérarchique sur eux.³⁰

Management transversal « qui a pour mission de maximiser à travers processus et métiers de l'entreprise la production de valeur, d'assurer la contribution effective de chaque métier et de contribuer à l'arbitrage des négociations entre clients et fournisseurs. »³¹

Lorsqu'on parle de management transversal, on renvoie souvent au management de projet, même s'il n'en est qu'un aspect, le management transversal pouvant également concerner des activités constantes et récurrentes, qui relèvent notamment d'activités fonctionnelles (gestion des ressources humaines, comptabilité, finances, communication...).

Ainsi, pour simplifier et distinguer cet autre management transversal du management de projet, nous l'appellerons management de processus³²

1.4. Spécificités du management transversal

Le management transversal est un management³³ :

- ✓ Qui n'est a priori pas fondé sur un lien hiérarchique (ce qui n'exclut pour autant un lien d'autorité) plus complexe à définir, établir et exercer, et pas nécessairement reconnu comme une évidence organisationnelle
- ✓ Qui est en général « transmétiers, transdépartements, transpôles », donc transcultures
- ✓ Qui a de nombreuses différences et de nombreuses similitudes avec le management hiérarchique
- ✓ Qui a des outils spécifiques qui sont parfois d'un certain niveau de technicité.

2. Le management par processus

L'objectif du management transversal est de maximiser la production de valeur et la performance à travers les processus. Et pour bien maîtriser ce management il faut mettre en place une approche processus

²⁹ <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204946-management-transversal-qu-est-ce-que-c-est/> Consulté le 15/02/2019 à 23 :50

³⁰ Idem

³¹ Jocou P., Meyer P. « la logique de la valeur » dunod 1996, p 76.

³² (Jacques) LEMONNIER, Le management transversal, 2002, P.16

³³ Idem, P.15

2.1. Définition, caractéristiques et typologie du processus

2.1.1. Définition du processus

Il n'y a pas plus vague que la notion de processus mise en vogue depuis les années 80 avec les démarches liées à la qualité totale. Le processus est à la fois appréhendé comme une représentation, un caractère normatif ou descriptif, ou plutôt un mode d'analyse.

- Selon la norme ISO 9000 : 2005³⁴,

Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrant en éléments sortant. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources).

Figure 02 : le processus.



Source http://nathalie.diaz.pagespersoorange.fr/html/qualite/3implanterlesmq/determinerprocessus/indexde_tproc.html (Consulté le 14/02/2019 à 12h29)

- Selon H. BRANDENBURG et J-P. WOJTYNA :

« Un processus est un enchainement des activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. »³⁵

2.1.2. Caractéristiques du processus

D'après la norme ISO 9001 ; un processus est caractérisé par :

- Un intitulé qui doit être précis et concis ; le mieux est de se fixer un nombre maximum de mot (12 par exemple) pour cet intitulé
- Un fait déclencheur qui sera la première action d'un processus ou encore la donnée d'entrée principale
- Une fin qui sera la dernière action du processus avec résultat à savoir tout ou partie d'un produit ou un service

³⁴ Norme NF en ISO 9000, systèmes de management de qualité-principes généraux et vocabulaire, AFNOR, 2005

³⁵ BRANDENBURG, (H) et WOJTYNA, (J-P): *l'approche processus*, éditions d'organisation, Paris, 2003, p.19

- Un enchaînement d'activités avec pour chacune d'elle les ressources nécessaires à sa réalisation ses données de sortie
- Des acteurs en charges des activités composant le processus sans oublier le pilote du processus
- Des ressources (humaines en termes de compétences, financières, matérielles et informationnelles).

2.1.3. Les différents niveaux d'analyse des processus :

L'approche processus est une approche systémique dont une de ses caractéristiques est l'existence de plusieurs niveaux d'analyse

Le niveau le plus élevé concerne le fonctionnement global de l'entité étudiée. Nous appelons les éléments que nous distinguons à ce niveau d'analyse **macro-processus**.

Beaucoup d'entreprise mono-activité ou mono-produit n'ont qu'un seul macro-processus de réalisation, d'autres comme le département informatique en a deux ou plus. Il existe également des macro-processus de pilotage et de support

Le deuxième niveau qui éclate le macro-processus en sous ensemble, reçoit le nom de **processus élémentaire**. Nous avons pu l'appeler processus tout court, mais cela aurait créé des confusions avec l'utilisation du mot processus en tant que concept

Le troisième niveau, qui décrit le détail de processus élémentaire est appelé **sous-processus** tous les processus élémentaires ne sont pas forcément divisibles en sous-processus

Le quatrième et dernier niveau, enfin décrit les **taches**. Bien sûr, on peut continuer de descendre d'un niveau. Certaines entreprises identifient un cinquième niveau, appelé **opération**

En résumé, nous distinguons donc quatre niveaux d'analyse des processus :

- ✓ Les macro- processus
- ✓ Les processus élémentaires
- ✓ Les sous-processus
- ✓ Les tâches

2.1.4. Typologie de processus

En se référant à JOUCOU (P) et MEYER (P), on distingue trois types de processus :³⁶

- **Processus centraux :**

Ils contribuent directement à la réalisation du produit ou d'un service, ils ont un impact direct sur la satisfaction du client. Ces Processus sont mis en œuvre pour répondre aux besoins du client et lui fournir le produit ou le service attendu. Par exemple : recherche et développement, conception, fabrication, livraison ...

³⁶ JOUCOU, (P) et MEYER (P) : la logique de la valeur, DUNOD, Paris, 1996, p.51.

- **Processus de support (ou de soutien) :**

Processus qui contribuent au succès des processus de réalisation, leur fournit les moyens d'un bon déroulement qui ne crée pas de valeur directement perceptible par le client. Par exemple : processus lié aux ressources humaines, aux infrastructures, à l'environnement de travail, à l'information, aux achats, ...

- **Processus de management (ou de pilotage) :**

Processus qui sont sous la responsabilité de l'équipe dirigeante, ils ont une action directe sur le fonctionnement de l'organisme et sur sa dynamique d'amélioration. Ce type de Processus oriente et assure la cohérence des processus de réalisation et support. Par exemple : la stratégie d'entreprise, la démarche qualité (management de la qualité), la communication interne....

2.2. L'approche processus

2.2.1. Définition de l'approche processus

L'approche processus est le principe fondamental de la norme ISO 9001. Cette norme a amplement contribué à stimuler la nécessité d'une telle approche qui l'a défini de la façon suivante : « L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus »³⁷

Il existe de nombreuses définitions de l'approche processus, et chacune développe un aspect particulier de cette discipline indispensable au pilotage de la performance ainsi certains auteurs ont proposés une variété de définitions :

- **Selon H. BRANDENBURG et J-P. WOJTYNA :**

« L'approche processus est une méthode d'analyse ou de modélisation. Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus. »³⁸

- **Selon M. CATTAN**

L'approche processus « Consiste à considérer l'organisme comme un ensemble de petits organismes qui contribuent à réaliser un même produit ou un même service »³⁹.

- **P. LONGIN et H. DENET** rappellent :

« L'approche processus dans l'entreprise est transversale aux structures fonctionnelles. Elle constitue une vision du fonctionnement de l'entreprise par séquences d'activités »⁴⁰.

³⁷ La norme internationale ISO 9001 :2008, « *système de management de la qualité Exigences* », éditée et diffusée par afnor, Saint-Denis 2008

³⁸ BRANDENBURG, (H) et WOJTYNA, (J-P) : l'approche processus, éditions d'organisation, Paris, 2003, p.121.

³⁹ CATTAN, (M), IDRISSE, (N) et KNOCKAERT, (P): *Maitriser les processus de l'entreprise*, 6ème édition, édition d'organisations, Paris, 2008, p.22.

⁴⁰ LONGIN, (P) et DENET, (H): *Construire votre qualité*, 2ème édition, édition DUNOD, paris, 2008, p.12

- **Pour R. DEMEESTERE**

L'approche Processus consiste « à repérer les contributions que peut apporter chaque activité (...) à la création de valeur par l'entreprise »⁴¹

En partant des différentes notions et définitions qui existent dans la littérature, on peut dire que l'approche processus autorise à considérer l'entreprise comme un système composé de sous-systèmes (processus).

En effet cette approche de modélisation conduit l'entreprise à s'organiser autour des activités qui traversent ses différentes fonctions. Autrement dit, c'est une approche qui clarifie les interfaces entre différents processus et optimise leur fonctionnement.

L'approche processus consiste donc à approcher le fonctionnement de l'entreprise par ses processus. Elle met en évidence des chaînes d'activités qui conduisent aux produits et des dysfonctionnements, des coûts, des délais et de la souplesse (la flexibilité) disponible pour satisfaire la clientèle finale.

2.2.2. L'objectif du management par processus

Toute activité dans l'entreprise contribue à un processus. L'entreprise peut être vue comme un réseau de flux (les processus) qui la traversent pour apporter de la valeur aux clients. Ainsi les processus opérationnels partent des besoins et demandes des clients et traversent de part en part l'entreprise (comme une rivière) pour apporter au client le QCD (Qualité Coût Délais), sans obstacle et de la manière la plus fluide possible.

La maîtrise du QCD des processus est la base de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise.

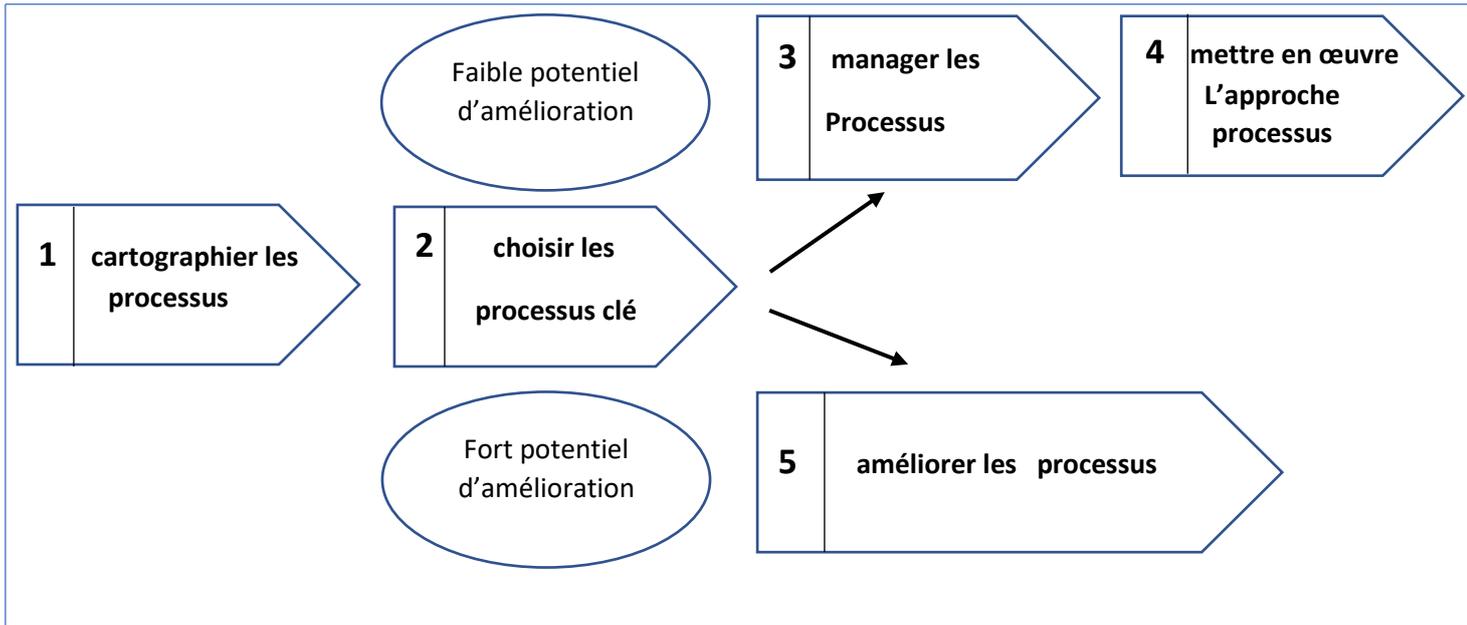
2.2.3. La mise en œuvre de l'approche processus

Pour mettre en place et faire vivre un management des processus, il appartient à chaque organisme de définir la démarche la plus appropriée en fonction, par exemple, de la nature de l'organisme (industrie, services, administration), de sa culture (ouverture sur l'extérieur, forte hiérarchisation, commerciale, industrielle, service...) et de son environnement socio-économique⁴²

⁴¹ DEMEESTERE, (R) : « La transversalité : gestion des processus et de projets », in revue française de gestion, n° 104, 1955, p. 52

⁴² CATTAN, (M), IDRISSE, (N) et KNOCKAERT, (P): *Maitriser les processus de l'entreprise*, 4ème édition, Édition d'organisations, Paris, 2003, P.63

Figure 3 : les étapes de l'approche management par processus



Source : Patrick Mongillon et stéphane verdoux, « l'entreprise orienté processus » éd afmor 2013, p23

- **Première étape : cartographier les processus**

Cette première étape consiste à établir une vue d'ensemble des processus. Le travail de cartographier relève de l'équipe de direction. Cette photographie de l'ensemble de processus permet d'identifier les différents types de processus opérationnels, de support et mangement.

- **Deuxième étape : choisir les processus clés**

A partir de la cartographie établie, les processus clés doivent être identifiés et sélectionnés. Les processus clés doivent être identifiés et sélectionnés. Un processus clé quel que soit son type, contribue majoritairement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Connaître ces processus clés s'avère donc essentiel pour mener en priorité les actions nécessaires à leur amélioration.

- **Troisième étape : manager les processus**

Le management des processus conduit à clarifier les phases, responsabilités, activités et taches de chaque processus identifié. Les indicateurs de performance de chaque processus doivent être identifiés et des objectifs à atteindre fixés.

- **Quatrième étape : mettre en œuvre l'approche processus**

Cette étape permet de collecter les données propres à chaque indicateur, de façon a évalué les performances, les comparer aux objectifs définis. Des résultats définis découleront les plans d'action nécessaires.

- **Cinquième étape : améliorer les processus**

Le potentiel d'amélioration d'un ou plusieurs processus est fort. Il s'agit alors d'engager une démarche d'amélioration des processus, avec des techniques adaptées à l'effort à fournir.

2.2.4. Les avantages du management par les processus

L'approche processus met en lumière des gisements d'efficacité et de productivité très importants qu'elle cherche à valoriser en jouant sur plusieurs axes :

- Elle propose une représentation des processus de travail centrée sur le client : les gains à attendre de cette représentation sont la diminution des incompréhensions et des tensions en interne ou en externe, ainsi que l'amélioration de la satisfaction des clients et leur fidélisation.
- Elle clarifie les interfaces entre processus qui, lorsqu'ils sont mal articulés entre eux, représentent un facteur important de perte d'efficacité de l'entreprise.
- Elle optimise le fonctionnement des processus, ce qui constitue une source d'économies significative.
- Elle permet, enfin, au chef d'entreprise de manager de façon efficace et efficiente ses processus de travail grâce à des indicateurs de résultats

2.2.5. L'approche processus dans les différents référentiels :

Les normes ISO 9000 consacrent une place de choix à l'approche processus. Les normes ISO 9000 dans leur version 2000 placent l'approche processus au centre de la recherche de satisfaction des clients, de l'efficacité, de l'efficience ou encore de l'amélioration continue d'un système de management de la qualité.

- **Approche processus et norme ISO 9000 : 2000**

Les normes ISO 9000 dans leur version 1994 centrée sur la mise en œuvre et la maîtrise des processus de réalisation des produits/service afin de garantir aux clients que ces mêmes produits/service seraient conformes aux exigences exprimées contractuellement

La norme ISO 9000 version 2000 dépasse cette simple exigence de conformité pour rechercher l'efficacité de processus de réalisation des produits/services mais aussi celle des processus support et de management de l'entreprise.

La simple conformité aux simples exigences contractuelles devient nécessaire mais non suffisante

Le système de management et les processus le composant doivent se nourrir d'une véritable démarche d'écoute des clients permettant d'identifier leur besoin et leurs attentes exprimés ou implicites

De plus le niveau de maturité atteint doit être celui de l'efficacité. L'efficacité d'un système de management ou de processus se caractérise par sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

- **Approche processus et management environnemental**

D'autres référentiels de management font aussi référence plus ou moins directement à l'approche processus. La norme ISO 14001 (système de management environnemental - spécification et ligne directrice pour son utilisation) se focalise plutôt sur l'impact des processus et des activités d'une entreprise sur l'environnement.

L'approche processus permet dans ce cas d'identifier au différentes étapes ou activités d'un processus, les impacts environnementaux en mode de fonctionnement normal, dégradé ou accidentel. Ce référentiel demande également la mise en œuvre et la maîtrise des processus permettant par exemple de réagir aux situations d'urgences ou accidentelles

D'autres normes comme l'OHSAS 18001 (système de management de la sécurité) font aussi référence à cette approche processus

- **Approche processus et norme ISO 9004 : 2000 :**

La norme ISO9004 version 2000 propose une vision plus globale est intégrée de l'approche processus. En effet, elle se présente comme un guide d'amélioration des performances. À ce titre, le niveau de maturité recherché se rapproche davantage de la notion d'efficacité

De plus, cette norme intègre la notion de « satisfaction équilibrée » de l'ensemble des acteurs ; clients, personnel, actionnaire et collectivités. Elle constitue une passerelle vers la démarche et vers les référentiels d'excellence.

La notion « d'efficacité » représente ici le rendement d'un système ou d'un processus. « Certes mes objectifs ont été atteints mais avec quel niveau de consommation des ressources ? ». Cette notion d'efficacité concrétisée par un maintien ou une amélioration des résultats tout en optimisant les ressources utilisées

Conclusion du chapitre

Au final on peut conclure que le management par processus est un préalable nécessaire pour mettre en place la méthode de calcul des coûts la plus adéquate dans le secteur des assurances la méthode ABC, qui est un outil de comptabilité de gestion alternative aux méthodes traditionnelles

Dans ce premier chapitre on a évoqué la comptabilité de gestion et le secteur des assurances

Pour le deuxième chapitre il sera consacré aux concepts et mise en place d'une comptabilité à base d'activité dans une compagnie d'assurance.

CHAPITRE 02 :

Concepts et mises en place d'une comptabilité à base d'activité

De nos jours, nous sommes tentés de prétendre au pléonasme des termes « gestion » et « performance », l'évidence est que la performance n'est atteinte qu'à travers ce que l'on fait et par la manière dont on le fait, donc à travers la maîtrise et le pilotage des activités et de leur combinaison en processus, ce qui constitue l'idée de base de la gestion par activité. La comptabilité par activité est l'outil essentiel de cette gestion

L'origine de l'ABC semblent se trouver certaines méthodes de calcul des coûts utilisées par des entreprises américaines dans les années 1960 (General Electric etc.)

Selon Jones et Dugdale (2002), l'histoire proprement-dite de l'ABC commence en 1984, l'année où Robert Kaplan est nommé professeur de comptabilité à l'Université de Harvard.

D'autres travaux ont aussi marqué l'arrivée sur la scène internationale l'approche par les activités tels l'article de Miller et Vollman 1985 ainsi que les ouvrages de Kaplan et Johnson sans oublier CAM-I qui a contribué grandement pour l'apparition de l'ABC

CAM-I⁴³ est une organisation de recherche et de développement à laquelle participent de grands groupes industriels, des agences gouvernementales américaines, des institutions publiques, des cabinets d'audit, des universitaires et finalement des associations.

La principale préoccupation du CAM-I est l'informatisation des processus technologiques et son impact sur le fonctionnement des entreprises – ce qu'ils appellent AMT⁴⁴. En marge de ce vaste champ d'investigations, le CAM-I lance en 1985 un projet de recherche sur le système de gestion des coûts, projet à trois phases : design conceptuel (1986), design des systèmes (1987) et mise en place (1988). Ce projet, qui se montrera par la suite être le plus fructueux jamais mené par le CAM-I, est confié à un groupe de travail dirigé par James Brimson, un consultant

En effet Deux notions sont souvent associées en parlant de comptabilité à base d'activité l'ABC et l'ABM, on désigne en général par ABC (activity based costing) les opérations comptables d'identification et de calcul de cout et par ABM (activity based management) le management des couts et des performances de l'entreprise. ABC c'est donc une partie de l'ABM et un moyen pour le management, la finalité de L'ABC c'est l'ABM. Nous allons nous limiter dans ce travail à l'étude de la méthode ABC à travers l'approche théorique et empirique et en perspective d'une éventuelle recherche sur l'ABM

⁴³ Signifie Computer-Aide Manufacturing International et changera plus tard dans Consortium for Advanced Manufacturing International

⁴⁴ Advanced manufacturing technology

Section 01 : présentation de la méthode ABC

Dans cette section, nous allons évoquer l'origine et les principaux concepts de la méthode ABC ainsi que ses principes et ses objectifs.

1. Origine et principaux concepts de la méthode ABC

1.1. Genèse de la méthode ABC⁴⁵

Le renversement de la pyramide est la principale raison qui a donné naissance à la méthode ABC mais il existe aussi d'autres raisons qu'on va les citer :

- **Automatisation des processus de production**

Avec le développement de l'automatisation des processus de production, la part des coûts de revient consacrée à la fabrication, dont les charges directes, diminue régulièrement. Au siècle dernier, les fabrications en grande masse de produits standardisés permettaient de réaliser des économies d'échelles.

Désormais, les coûts de revient sont de plus en plus constitués par les dépenses (charges indirectes) liées au fonctionnement des services de recherche, de développement, de gestion, aux dépends des services et ateliers de fabrication.

Par conséquent, la comptabilité de gestion n'est plus centrée sur le produit ou le service en distinguant les charges directes (de production) et les charges indirectes (administratives, d'entretien, etc...). Ce n'est plus seulement le volume de production qui explique l'évolution des coûts de revient.

- **Recours à la sous-traitance**

Avec le recours à la sous-traitance, les approvisionnements en matières premières brutes diminuent au profit des achats de composants et de sous-ensembles destinés à être assemblés ou montés.

- **Emergence de certaines fonctions**

Certaines fonctions ont vu leur importance croître telles que les activités marketing, ingénierie, télédistribution, gestion des ventes, publicité, leur coût ont fortement augmenté.

- **Réduction de la durée du cycle de vie des produits.**

Les exigences des consommateurs et leur recherche d'identification conduisent les entreprises à différencier les produits proposés et à concevoir de nouveaux produits d'où une réduction de la durée du cycle de vie des produits. Les séries mises en fabrication sont plus courtes. Par contre, les activités de logistique, de transport, d'informatique, de recherche qualité se sont beaucoup développées. Leurs coûts ont très fortement progressé.

⁴⁵ Zelinschi dragos « genese et évolution d'une innovation :la methode ABC,mays2009, strasbourg ,france

- **Evolution de l'activité globale de l'entreprise.**

Le produit physique réel fabriqué et vendu, n'est plus qu'un élément parmi l'activité globale de l'entreprise, faite désormais et de plus en plus, de services à la clientèle, de maintenance, de qualité, de juste à temps, de sur mesure, de livraison rapide, de garantie prolongée, générateurs de valeurs

- **Travail en flux tendus.**

Les entreprises travaillent de plus en plus en flux tendus d'où la disparition des problèmes liés au stockage des matières premières et des produits finis.

- **Evolution des charges de personnel.**

Pour les charges de personnel, on assiste à un double phénomène : l'automatisation remplace la main d'œuvre et la main d'œuvre indirecte se substitue à la main d'œuvre directe

- **Renversement de la pyramide des coûts**

Autrefois représentant 90 % des coûts totaux, les coûts directs n'ont cessé de diminuer au profit des charges indirectes. L'automatisation des processus de production génère une augmentation croissante des charges liées au fonctionnement des services de recherche, de développement, de gestion, aux dépens des services et ateliers de fabrication. Ces coûts indirects représentent plus de la majorité des coûts totaux d'une entreprise. La pyramide repose donc sur son sommet.

1.2. Définition de la méthode ABC

ABC est une nouvelle méthode de calcul de cout de revient, basée sur une nouvelle répartition des charges indirectes

L'objectif est de ne décomposer les charges indirectes que dans les mesures ou l'opération leur conserve un minimum d'homogénéité. On renonce en conséquence aux structures à base de centres d'analyse et/ou de responsabilité pour leur préférer la notion d'activité.

- **Selon Bouquin**

La méthode ABC consiste à comptabiliser les dépenses et à les affecter aux différentes activités en se basant sur l'usage réel des ressources et permet aux dirigeants de prendre des décisions concernant les secteurs d'activités, la gamme de produits, le processus de conception des produits ainsi que les prix c'est-à-dire mieux comprendre le coût pour savoir ce qu'il faut corriger. En d'autres termes elle permet de maîtriser les coûts par décomposition des phases de conception et de réalisation d'un produit par activité⁴⁶

« Activité Based Costing » consiste à placer entre les centres de travail et les produits une catégorie intermédiaire : l'activité, calculer le coût des activités fournis par les différents centres et regarder dans quelle proportion tel produit utilise telle activité de manière à obtenir une évolution des coûts des produits plus fiable »⁴⁷

⁴⁶ Bouquin H. le contrôle de gestion. Presses universitaires de France. Collection gestion. Paris. P286

⁴⁷ Michel GERVIÉS, Contrôle de gestion, Edition Economica, 1997, P.174.

- **D'après Turney 1991**

« La comptabilité par activité n'est pas un système d'information au même titre que les systèmes de coût de revient traditionnel. C'est un système que le comptable ne peut pas faire seul dans son bureau et la participation des autres services est essentielle au succès de la mise en œuvre »⁴⁸

- **Selon Michel Lebas**

Michel Lebas, dans son article « L'A.BM ou le management basé sur les activités » définit la comptabilité basée sur les activités qui est plus connue sous le nom d'ABC comme suit : L'ABC : une méthode fixe de calcul des coûts de revient

Il ajoute après que « L'ABC ou activity base costing a représenté une véritable remise en cause des méthodes de calcul des coûts de revient. Fondés sur une identification des processus requis pour mettre le bien ou le service à la disposition du client de façon lisible malgré des conventions inévitables, elle met en évidence ce que l'entreprise fait réellement pour satisfaire le client »⁴⁹

2. Principes et objectifs de la méthode ABC

2.1. Concepts et principes de base

Plusieurs investigations ont montré l'aptitude de la méthode ABC à modéliser efficacement les relations entre les ressources, leurs modes de consommation et les objectifs de l'entreprise (Bouquin, 2006).

Le principal ingrédient consiste à placer **l'activité** entre les centres de responsabilité et les objets de coût (produits, services, etc.). C'est cette chaîne d'activités (allusion à la chaîne de valeur de Porter) qui permet à l'entreprise d'être performante et de générer de la valeur. Plusieurs concepts nouveaux apparaissent dans cette nouvelle méthode et doivent être explicités : **l'activité, le processus, l'inducteur et la causalité.**

La logique du système de coûts par activité peut se résumer ainsi : **les produits (objets de coûts) consomment des activités qui consomment des ressources**, fera l'objet du développement ci-après.

2.1.1. De l'activité au processus

- **L'activité :**

La notion d'activité est au centre de la méthode et vient remplacer les centres d'analyse. Elle correspond à tout ce que l'on peut décrire par des verbes dans l'entreprise, c'est à dire ce que les différents services font. C'est un ensemble de tâches de même nature, accomplies afin de permettre un ajout de valeur à l'élaboration d'un produit (Gervais, 2005).⁵⁰

⁴⁸ France Jauron, thèse intitulé « la comptabilité à base d'activité, une étude empirique auprès des entreprises québécoise », université Montréal, 1994, p.36

⁴⁹ (Lebas) MICHEL, article ABM ou management basé sur les activités, P.2-34.

⁵⁰ Michel Gervais, Contrôle de gestion, Edition Economica, 1997, p.174

Cette activité fait appel à un « ensemble spécifique d'aptitudes cognitives (savoirs, savoir-faire, compétences), à peu près homogènes du point de vue de leur comportement de performance » (Lorino, 1991).⁵¹

D'après. Bescos et Mendoza (1994) « Une activité est définie comme une combinaison de personnel de technologies, de matières premières, de méthodes et d'environnements qui permet de produire un produit ou un service donné, l'activité décrit ce que l'entreprise fait, la façon dont le temps est utilisé et les résultats (outputs) obtenus »⁵²

Exemples : Assemblage, changement des réglages, gestion de l'usine.

L'activité doit être distinguée des tâches et des processus

- **Les tâches :**

Relativement homogènes, elles sont regroupées dans une activité nécessitant un travail d'interprétation sur le degré d'homogénéité des tâches.

« Les tâches constituent le chaînon de base auquel s'attachent les flux qui traversent l'organisation et provoquent des coûts, elles forment des ensembles cohérents : les activités »⁵³

Exemple : de Remplir des formulaires, classer des dossiers, téléphoner

- **Les processus :**

L'enchaînement des activités complémentaires et interdépendantes ayant une finalité commune qui concourt directement ou indirectement à la réalisation de l'offre de l'entreprise caractérise un processus (Bouquin, 2006).

On parle de « l'organisation horizontale » par opposition à la gestion verticale ou hiérarchique. C'est par la maîtrise et le pilotage des activités ainsi que leur agencement en processus que l'entreprise devient performante.⁵⁴

Exemple : Activités de prise de commande du client, de réception des composants, d'usinage et de montage sur une ligne de fabrication

Notons qu'il n'existe pas de définition normalisée de ce qu'est une activité, tâche ou processus, ces concepts restent donc assez vagues. Il en résulte une difficile distinction entre ces trois niveaux que forment les tâches, les activités et les processus. Certains appelleront activités ce que d'autres nommeront tâches et certains parleront de processus là où certains ne verront que des activités importantes.

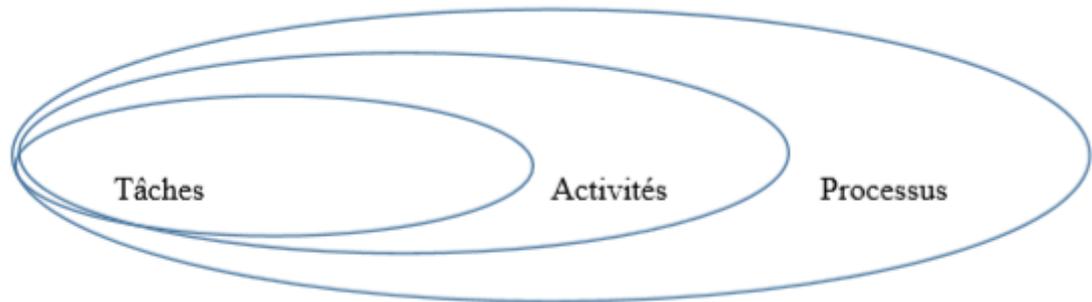
⁵¹P. Lorino, le contrôle de gestion stratégique, Dunod, 1997, p.40

⁵² Simon Arcount et Véronique Melert, « Les fondements conceptuels de l'ABC à la française », article, p.26

⁵³ Bouquin H, comptabilité de gestion, Sirey, (1993), p.70

⁵⁴ Simon Arcount et Véronique Melert. « Les fondements conceptuel de l'ABC à la française » .article .p30

Figure 4 : Les Trois niveaux d'analyse (adapté de Berland, 2009)



Source : BIOSVERT (Hugues), la comptabilité par activité, 1 ère édition, ERPI, Québec, p199

Chaque section, fonction ou service, est divisée en plusieurs activités afin de déterminer les causes de la consommation des ressources par ces activités. Ces causes sont nommées « **inducteurs d'activités** » qui sont les facteurs qui déclenchent les activités, ils sont responsables de leurs coûts.

2.1.2. La méthode ABC et la causalité

La performance se limite-elle aux chiffres ? Au sens de la méthode ABC, non. Elle concerne plus globalement la création de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

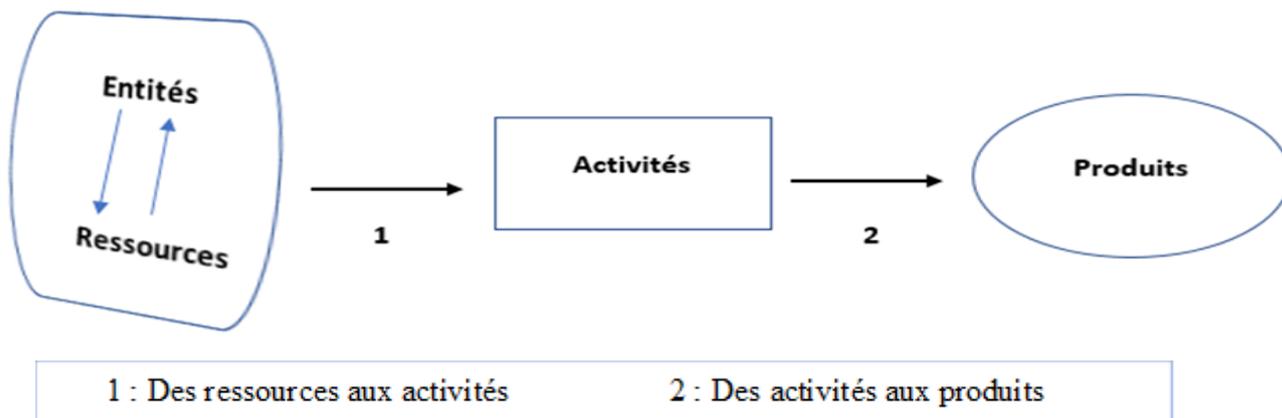
Il n'y a plus de relation directe entre l'objet de coût et la consommation des ressources car le système de comptabilité par activité repose sur une relation de causalité entre les ressources et les activités.

L'étude de causalité renvoie à relier chaque travail à sa finalité, chaque niveau à un niveau supérieur qui lui donne un sens, afin de tracer la relation entre consommation et finalité poursuivie⁵⁵

Cette relation est traditionnellement résumée ainsi : les produits (objets de coûts) consomment des activités qui consomment des ressources.

⁵⁵ Bouquin H, comptabilité de gestion, economica, 2006, paris, p78

Figure 5 : des ressources aux activités et aux produits (Alcouffe et Malleret, 2004)



Source : Alcouffe S. et Malleret V. (2004), « Les fondements conceptuels de l'ABC « à la française » », Comptabilité -Contrôle - Audit, 2004/2 Tome 10, p. 155-177

Le principe de causalité met en exergue l'importance de la notion de la transversalité des processus, notion capitale dans le management des coûts.

2.1.3. La notion d'inducteur

Les inducteurs sont l'autre innovation de la méthode ABC qui viennent remplacer les traditionnelles unités d'œuvre. C'est une forme de raisonnement qui consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence.

L'inducteur est en conséquence ce qui cause l'effet, il traduit une causalité dans la consommation des ressources là où les unités d'œuvre n'étaient que des corrélations.

On distingue deux inducteurs, d'activité ⁵⁶.

✓ **L'inducteur d'activité à court terme** (activity drivers) :

Permet, à court terme, de mesurer les ressources consommées par l'activité et de qualifier la cause apparente qui relie les coûts aux produits. Cet inducteur mesure la charge de travail de l'activité. Il existe, la plupart du temps, plusieurs facteurs de causalité des coûts, et certains sont plus apparents que d'autres.

✓ **L'inducteur de coût à long terme** (cost drivers) :

Dans une perspective à long terme, est la loi qui détermine le niveau des coûts à travers l'organisation de l'activité. Nous citons quelques inducteurs à titre d'exemple : Nombre de composants, Nombre de références, Nombre de clients, Heure de main d'œuvre...

Il existe également un autre type d'inducteur de ressources qu'on appelle :

✓ **Inducteur de ressources**

Clef de répartition utilisée pour ventiler les ressources entre les activités. Ce type d'inducteur est donc utilisé pour le management des coûts

⁵⁶ Bouquin H, 2003, « la comptabilité de gestion », 3^{ème} édition, puf, paris

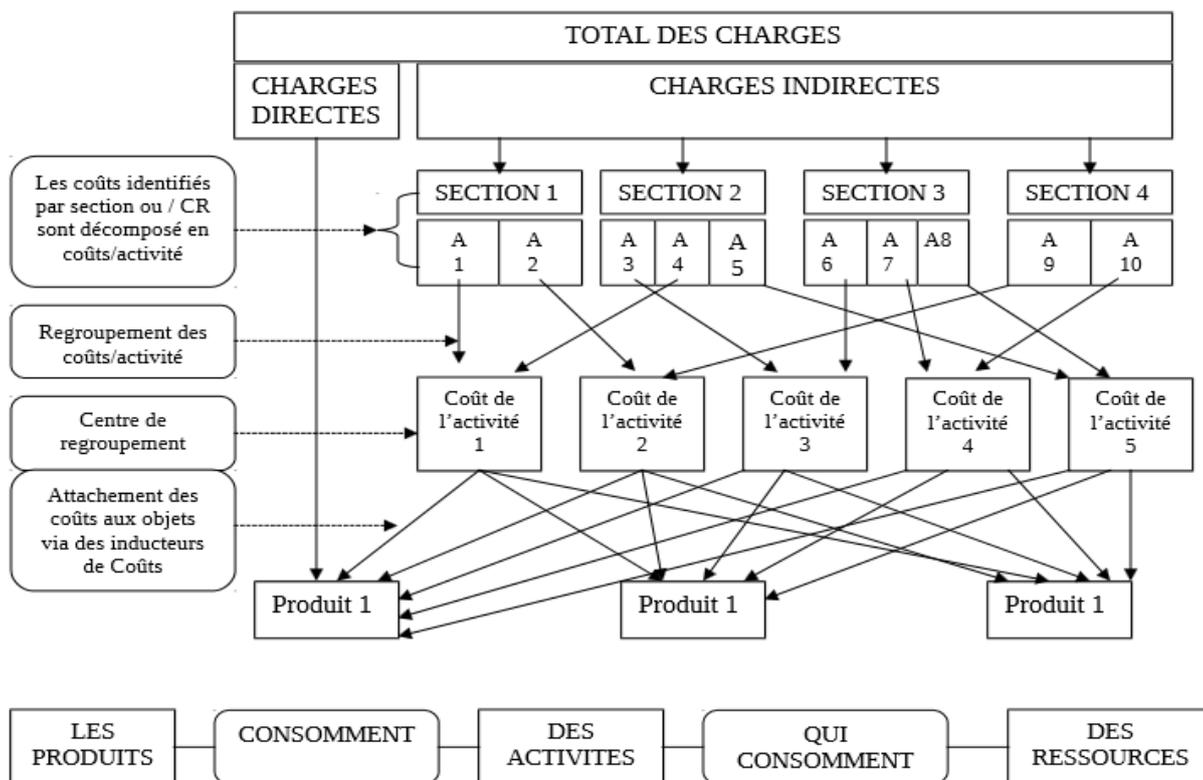
En effet, Le choix de la nature de l'inducteur est primordial mais n'a rien d'automatique. Ce choix est un sujet de débat dans l'entreprise. L'inducteur choisi devra permettre de mettre évidence un comportement de coût cohérent qui évolue proportionnellement au volume de l'inducteur, mais plusieurs coûts sont possibles.

La mise en œuvre de la méthode ABC suppose la maîtrise des concepts cités ci-dessus, ainsi que leur mode de fonctionnement.

2.1.4. Traitement des charges par la méthode ABC :

Dans le schéma suivant nous illustrons les principales étapes de traitement des charges par la méthode ABC

Figure 6 : traitement des charges



Source : T. Saada « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert p.114

D'après ce schéma, seules les charges indirectes font l'objet d'un traitement, par contre les charges directes sont affectées directement aux produits.

Premièrement le calcul des coûts par la méthode ABC commence par le regroupement des charges indirectes dans les centres d'analyse ou centre de travail.

Deuxièmement, la détermination des activités sont effectuées au niveau de chaque centre d'analyse

Troisièmement, pour chaque activité on doit déterminer les inducteurs de coût correspondant

Quatrièmement, le regroupement des activités ayant le même inducteur de coût dans les centres de regroupement.

Dernièrement, le coût d'un produit ou service est obtenu en cumulant les charges directes et celles des inducteurs de coût provenant des centres de regroupement

2.2. Objectifs de la méthode ABC :

L'utilisation de la méthode ABC améliorera la rentabilité de l'entreprise grâce à une plus grande précision dans l'analyse des coûts qui permettra d'établir de meilleures stratégies de gestion des produits et des activités.

✓ **Obtenir des coûts plus précis :**

La répartition approximative des importantes charges indirectes par des clefs très souvent volumiques conduit à sous-évaluer les coûts des produits en petites séries par rapport à ceux d'une grande série. L'imprécision des coûts peut même conduire l'entreprise à prendre des décisions dangereuses en matière de tarification et de développement de produits.

✓ **Rendre visible des activités cachées :**

Un découpage plus fin du fonctionnement permet de faire apparaître le coût des activités « accessoires » (par rapport au processus principal de production, et restées pour cette raison cachée pour la comptabilité analytique) parfois coûteuses alors qu'elles peuvent n'apporter que peu de valeur.

✓ **Rendre variable des charges fixes**

Les charges fixes ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité général, ainsi les frais d'un bureau d'études sont fixes, mais le coût du bureau d'études dépend du nombre de modèles qu'il conçoit ou améliore. Il faut donc déterminer un ou plusieurs inducteurs de coûts pour chaque activité afin d'obtenir une relation causale pertinente.

✓ **Donner un modèle de fonctionnement pertinent et cohérent :**

A partir de l'activité, des applications multiples et flexibles peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par processus, par projets, etc.

De plus, dans le cadre d'un processus, peuvent être suivis de façon cohérente : le délai, la qualité des produits empruntant le processus. Enfin, la détermination d'unités d'œuvre plus « vraies » facilite la construction de budgets plus crédibles

Section 02 : les préalables de mise en place de la méthode ABC dans une compagnie d'assurance

Afin de mettre en place une comptabilité à base d'activité dans une compagnie d'assurance, il est nécessaire d'avoir des préalables qui facilitent sa conception, notamment la connaissance des processus

Dans cette section, nous allons présenter les typologies des processus dans les compagnies d'assurances, tout en citant comme exemple les deux processus les plus importants

1. Le management transversal dans les compagnies d'assurance

1.1. Les typologies des processus dans les compagnies d'assurance

Afin de mettre en place la comptabilité à base d'activité il s'avère primordial de connaître les processus existant au sein des compagnies d'assurance, on peut les regrouper sous trois catégories

- **Processus de management :**

Il englobe le processus de Conseil d'administration et comité d'audit et de Planification et Contrôle de Gestion, Contrôle et Audit (Contrôle interne), Finance.

- **Processus Technique (Assurancielles) :**

Principalement on trouve le processus de souscription (émission de la prime), de gestion technique sinistre, gestion des recours, la Réassurance.

- **Processus de soutien :**

Tel que le processus de marketing, de comptabilité, Gestion des achats, Gestion Immobilières et Investissements, Structures en charge des Systèmes d'Informations.

Dans notre exemple on va se limiter à deux processus importants, le processus de souscription et le processus de gestion technique sinistre, pour les raisons suivantes :

- ✓ La place prépondérante qu'occupe les deux processus dans les compagnies d'assurance
- ✓ Le lien existant entre les deux processus
- ✓ La traçabilité des deux processus
- ✓ C'est des processus de base ou il y'a le plus de cout et de rentabilité
- ✓ La transversalité des processus
- ✓ L'adéquation entre le cas pratique et les exemples donnée

1.2. Schématisation des processus de souscription et gestion sinistre

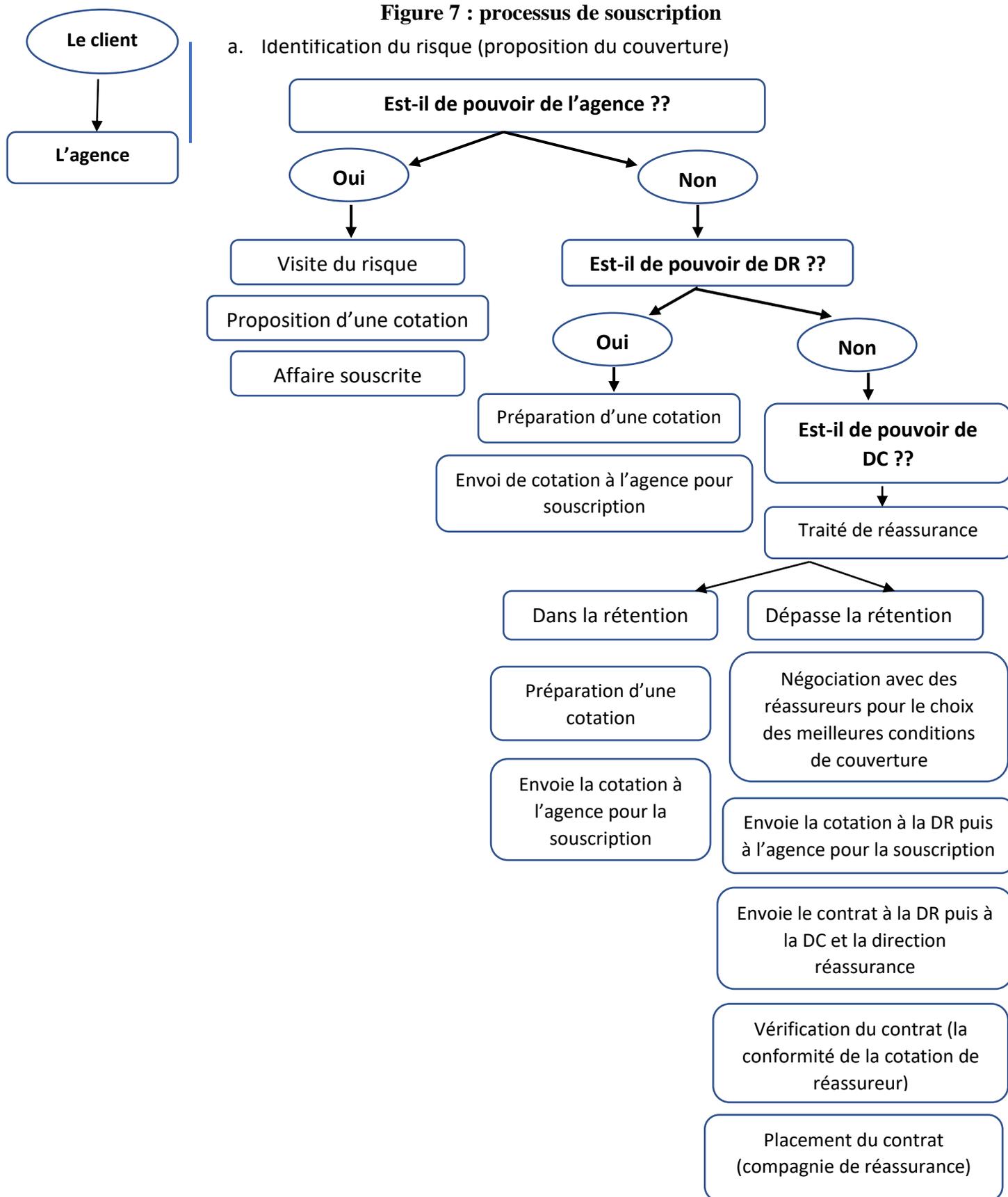
1.2.1. Le processus de souscription (production) :

Le processus production dans une compagnie d'assurance est le lieu de réalisation du chiffre d'affaire contrairement aux entreprises industrielles où la production est un lieu de cout seulement.

En effet ce processus se déclenche par l'arrivé du client et se termine par la souscription d'un contrat et l'encaissement de la prime.

La production en assurance peut se segmenter en plusieurs taches et activités qu'on va schématiser en dessous :

Figure 7 : processus de souscription

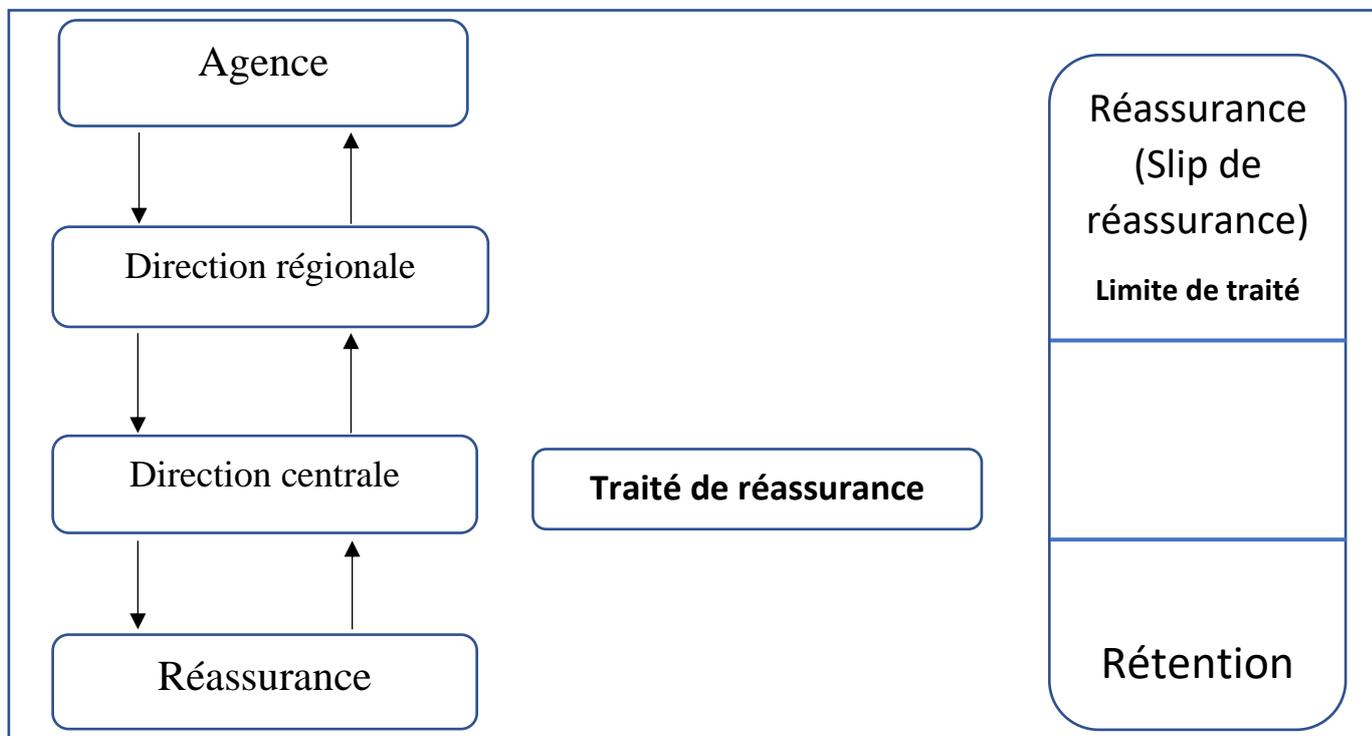


Source : SAA (division planification et contrôle de gestion)

Ce processus est presque le même pour tous les contrats d'assurance, en effet la production peut se faire au niveau de l'agence, de la direction régionale et de la direction centrale, peut arriver jusqu'à la réassurance tous dépendent de la valeur a assuré

En effet plus la valeur est élevée plus l'intervention des différentes structures devient nécessaire afin d'accomplir la souscription

Figure 8 : schéma des structures qui intervienne dans le processus de souscription



Source : SAA (division planification et contrôle de gestion)

Remarque :

- Quel que soit la valeur a assuré le contacte directe avec le client se fait au niveau du réseau les autres directions s'occupe uniquement du traitement du dossier et la cotation⁵⁷
- Pour le schéma en haut Les flux sortant (descendant hiérarchiquement) d'une direction a une autres c'est les dossiers et les flux entrants (mentant) c'est les cotations (Conditions de couverture du risque)
- Lorsqu'une demande de cotation arrive au niveau de la Direction Central, les conditions de la couverture seront établies au niveau de cette dernière selon le pouvoir défini dans le traité de la Réassurance.⁵⁸
 - Si le traité est au niveau de la rétention cela veut dire que le dossier sera pris en charge par la direction centrale.

⁵⁷ Il existe des intermédiaires pour les apporteurs d'affaire tels que les Courtiers de l'assurance et les Agents Généraux

⁵⁸ Un traité de réassurance : c'est un document qui récapitule dans un tableau selon le type de contrat la rétention de la Compagnie ainsi que la limité du traité à partir du quelle le pouvoir sera entièrement donné au réassureur

- Si la valeur assurée soit entre la rétention et la limite du traité les décisions du contrat ainsi que le slip d'assurance ⁵⁹ seront fait en coopération de la réassurance et la direction central.
- Si la valeur assurée et au-delà de la limite de traité, la cotation et les décisions seront à 100% fait par le réassureur en contrepartie cette dernière donne une commission a la compagnie d'assurance

1.2.2. Processus de gestion sinistre (GS)

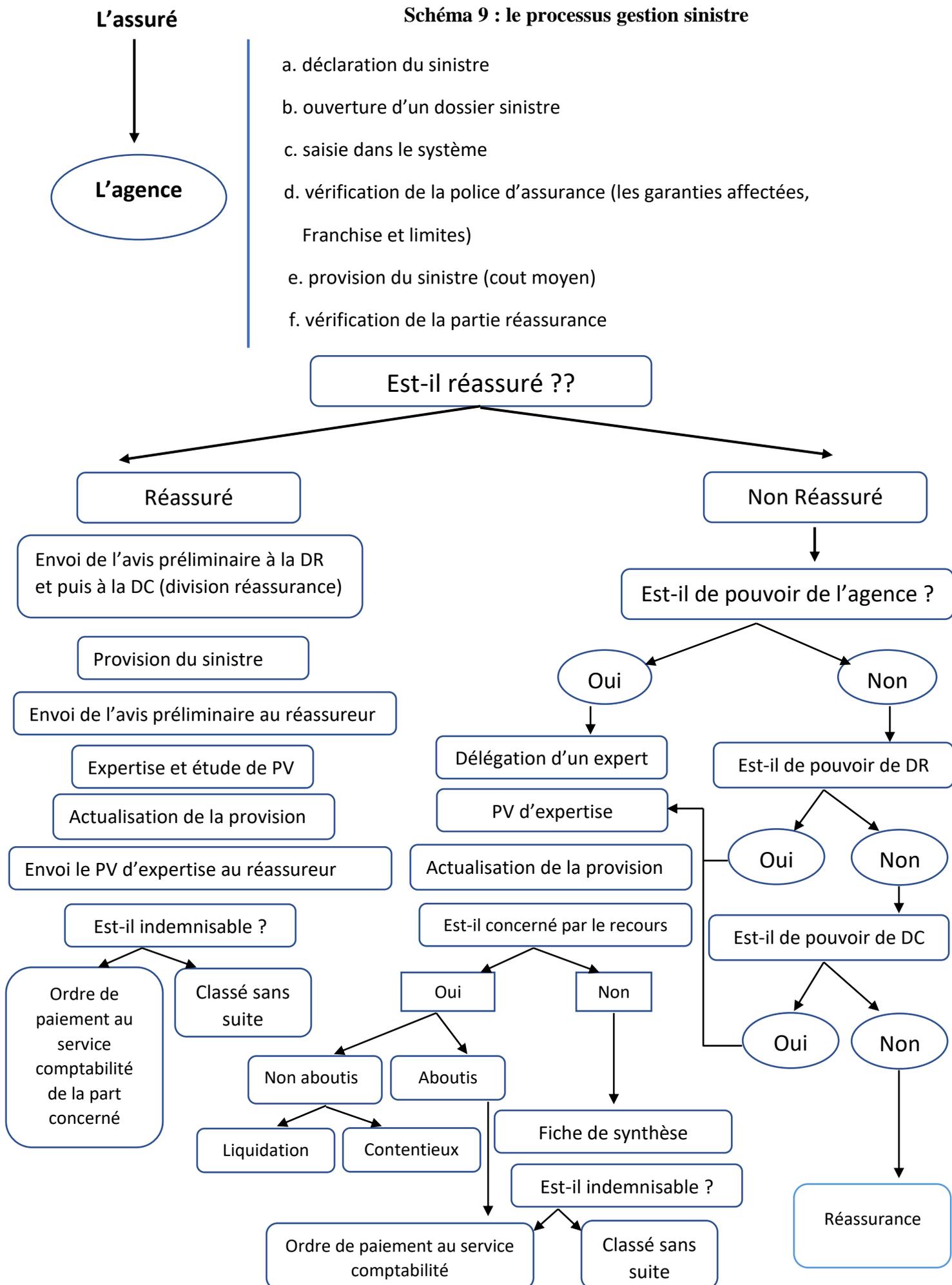
Le processus gestion sinistre est très important dans une compagnie d'assurance, il représente le vrai service que procure cette dernière pour ses assurés

En effet ce processus se déclenche par la déclaration du sinistre et se termine par l'indemnisation.

Ce processus se segmente en plusieurs taches et activités qu'on va schématiser en dessous :

⁵⁹ Un slip d'assurance ou cotation : C'est une fiche de synthèse qui résume les décisions concernant le taux de la prime, la franchise (c'est le seuil du remboursement en cas du sinistre), les limites (c'est le plafond de remboursement en cas de sinistre) et enfin l'exclusive (les objets ou éléments non concerné par le contrat d'assurance)

Schéma 9 : le processus gestion sinistre



Source : établis par nos soins sur la base des information fournis par la compagnie

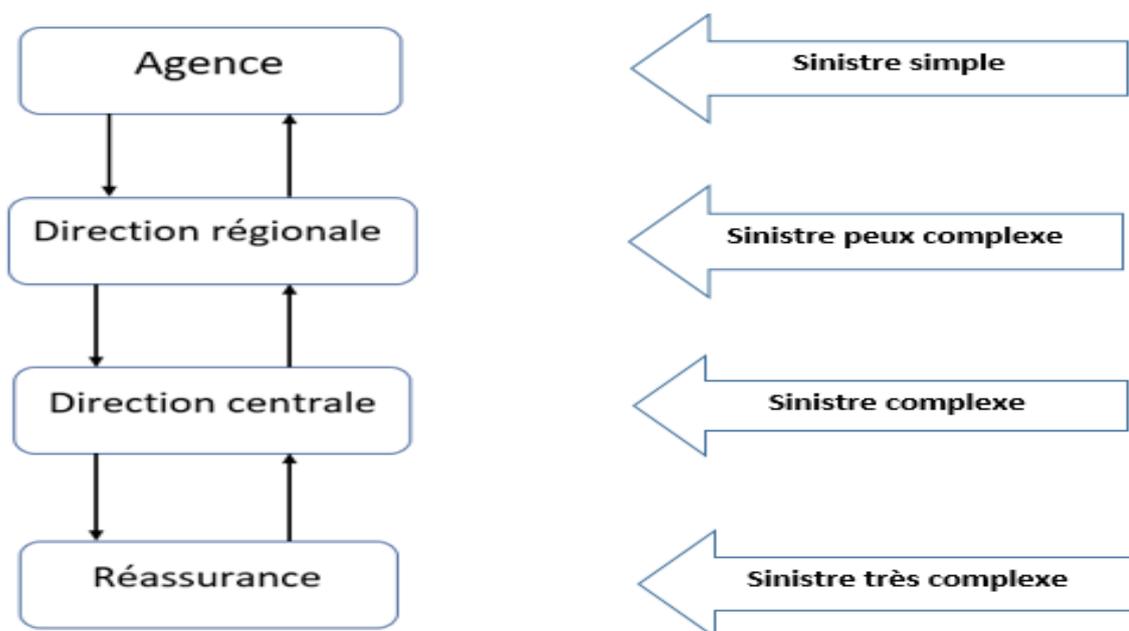
Le processus de gestion sinistres est presque le même pour tous les types de contrat d'assurance

La gestion sinistre tous comme la production se font principalement au niveau du réseau, l'agence, ou il y'a lieux d'un contacte directe avec le client mais il est parfois nécessaire que d'autres structures interviennent tout dépend de l'ampleur du sinistre

Souvent les recours concernent les sinistres automobiles plus précisément la garantie de responsabilités civile (RC) ; c'est lorsque un assuré (1) d'une compagnie (X) à un adversaire(2) et ce dernier est assuré chez une autre compagnie (Y), sachant que l'adversaire (2) est le fautif, à ce moment, la compagnie (X) indemnise a son assuré (1) une partie du montant existant sur le PV d'expert et elle va exercer un recours au profit de son assuré (1) sur la compagnie (Y) pour qu'elle indemnise les dégâts faits par son assuré (2), par la suite on peut se retrouver dans 3 cas :

- ✓ Des recours aboutis c'est lorsque la compagnie (Y) indemnise les dégâts fait par son assuré (2), alors la compagnie (X) indemnise la partie restante a son assuré (1) et récupère ce qu'elle lui a indemnisé au début et donc en quelque sorte c'est la compagnie (Y) qui a indemnisé l'assuré (1), la compagnie (X) a juste joué le rôle d'intermédiaire et a donné une avance d'indemnisation a son assuré (1)
- ✓ Le cas de liquidation le cas où les recours n'ont pas abouti, elles passent alors à la liquidation c'est-à-dire lorsque deux compagnies ont beaucoup de recours l'une envers l'autre elles délèguent une commission constituée de leurs employés de la compagnie et elles liquident leur stock de recours
- ✓ Le cas de contentieux c'est lorsque les deux compagnies n'arrivent pas se mettre d'accord c'est souvent lorsque le fautif ne déclare pas l'accident à sa compagnie à ce moment ça arrive jusque' à la justice et aux contentieux

Figure 10 : schéma des structures qui intervienne dans la gestion sinistre



Source : élaboré par nos soins selon les informations fournis par la SAA

Remarque :

- Lorsqu'il s'agit d'un sinistre important qui dépasse le pouvoir (ou il y'a une grande probabilité d'un décaissement d'un montant important) d'un niveau (exemple : agence) on saute à un niveau plus haut (exemple : direction régional) et c'est ainsi qu'interviennent les différentes structures tout à fait comme on l'a vue dans le cas de production
- Les flux descendants c'est les dossiers de sinistre et les fiches de synthèse et les flux montant c'est **les accords de règlement**

2. Dictionnaire d'activités pour le processus de production et de gestion sinistre

Un dictionnaire d'activité c'est un recueil contenant toutes les activités relatives à un processus bien précis et dans un ordre convenu, il permet de recenser toutes les activités et facilite ainsi la mise en place de la méthode ABC qui vise à estimer le cout de chaque activité et c'est pour cette raison qu'on l'appelle activity based costing

2.1. Dictionnaire d'activité du processus de production

Le processus de production englobe plusieurs activité et intervenant, dont chaque intervenant contribue avec une activité bien précise

Tableau 7 : Intervenants dictionnaire d'activité du processus souscription

Intervenants	Activités
Agence / Producteur (souscripteur)	. Identification du risque et proposition de couverture . Vérification si la souscription fait partie du pouvoir de l'agence, si oui . Visite du risque . Proposition d'une cotation (prime) . Etablissement de contrat Si non il envoie la demande de cotation à la direction régional
Agence / directeur d'agence	. Signature du contrat d'assurance . Etude de cotation . Envoie l'accord de souscription (police en objet)
La direction régionale / département concerné/ producteur	. Vérification si la souscription fait partie du pouvoir de la DR si oui : . Etude du dossier . Etablissement de la cotation . Envoi la cotation au réseau Sinon envoie la demande de cotation à la DC

La direction régional / département concerné/ Chef de département	<ul style="list-style-type: none"> . Prospection du marché . Veilles concurrentielles . Suivis les indicateurs de gestion
La direction central/ département concerné/producteur	<ul style="list-style-type: none"> . Vérification si la souscription fait partie du pouvoir de la DC si oui : . Etude du dossier . Etablissement de la cotation . Envoi de la cotation au réseau Sinon envoie du dossier a la direction de réassurance
La direction central/ département concerné/ chef du département	<ul style="list-style-type: none"> . Prospection du marché . Veilles concurrentielles . Visite pour les clients . Séminaires pour d'éventuel assuré
Direction de réassurance/ département concerné/producteur	<ul style="list-style-type: none"> . Consultation du traité de réassurance et traitement de la cotation (Conditions de couverture le risque) . Envoi la cotation au réseau

Source : élaborer par nos soins sur la base des informations fournies par la SAA

2.2. Dictionnaire d'activité du processus gestion sinistre

Il existe plusieurs intervenants et activités dans le processus gestion sinistre on va essayer de les résumer dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : intervenants et dictionnaire d'activité du processus gestion sinistre

Intervenant	Activité
Agence / chargé de sinistre	<ul style="list-style-type: none"> Établissement des déclarations Ouverture et traitement d'un dossier sinistre Préparation ODS et expertise
Agence / Chef de service	<ul style="list-style-type: none"> Restitution et étude de PV Classement de dossier sinistre Etablissement des ordres de règlement Traitement des recours
Agence / directeur de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> Etude de PV d'expertise Traitement et ordre de règlement Administration du processus sinistre
Agence/ comptable	<ul style="list-style-type: none"> Règlement et émission des chèques
Direction régional/département concerné/chef de service	<ul style="list-style-type: none"> Réception des dossiers sinistre Classement de dossier sinistre Traitement de dossier
Direction régional/département concerné/chef de département	<ul style="list-style-type: none"> Vérification de la conformité technique des dossiers Traitement et étude de dossier Accord des règlements
Direction régional/directeur régionale	<ul style="list-style-type: none"> Etude des dossiers et Accord les règlements Administration des directions technique

Direction central/ département concerné/chef de service	Réception des dossier sinistres Classement des dossier sinistres Traitement des dossier
Direction central/département concerné / chef de division	Vérification de la conformité technique des dossiers Traitement et études de dossier Accord des règlements
Direction centrale / DGAT	Etude de dossier et Accord de règlement Administration des directions technique
Direction de réassurance	Réception et classement des dossier sinistre Traitement de dossier La Délégation d'un expert Réception et étude du PV d'expertise Prise de décision en collaboration avec les réassureurs

Source : élaborer par nos soins selon les informations fournies par la SAA

Section 03 : Démarche de mise en application de la méthode ABC

La mise en application de la méthode ABC s'appuie sur 5 phases essentielles à savoir :

- ✓ Identification et analyse des activités
- ✓ Affectation des charges indirectes aux activités
- ✓ Identification Et Choix Des Inducteurs De Coût
- ✓ Regroupement des Activités par Inducteur de Coût
- ✓ Imputation des Charges Indirectes et Affectation des Charges Directes aux Coûts des Produits ou Services

1. Identification et analyse des activités

L'importance de cette phase est essentielle car les activités constituent le point central de la démarche et donc il faut définir les activités avec un degré de précision suffisant pour que les résultats soient pertinents tout en faisant en sorte que le système mis en place reste simple à gérer, c'est-à-dire que les activités doivent être suffisamment fines pour être homogènes et permettre une affectation de leur coûts représentatives de la consommation des ressources, cependant leurs nombres doit rester raisonnable pour ne pas générer une complexité trop grande.

Les activités sont composées de tâches élémentaires qui s'enchaînent vers un objectif commun et les activités qui ont un déclencheur commun constitue un processus.

L'identification des activités est faite à partir de :

- ✓ D'entretiens avec les différents responsables de l'entreprise.
- ✓ D'auto-analyses de ce qui est fait et réalisé par le personnel.
- ✓ Ou de l'observations des départements de l'entreprise sur une période donnée et aussi sur la base d'une étude fine des pièces comptables...

Aussi, pour bien identifier et analyser les activités, on établit donc une liste d'activités qui vise à ⁶⁰:

- ✓ Connaître le coût des activités, la rentabilité des produits, des clients, des marchés, d'un projet...
- ✓ Prospecter les clients selon leur rentabilité
- ✓ Vendre les produits les plus rentables

L'élaboration de la liste d'activités consiste à réaliser les 4 étapes qui sont⁶¹ :

- **Définir le groupe de projet :**

Pour la mise en œuvre de la démarche ABC, il faut définir les responsables et les acteurs qui vont travailler sur la structure des coûts des marges et des tableaux de bord. Il est nécessaire d'avoir au moins un responsable de service dans le groupe de projet.

- **Etablir une première liste d'activités :**

Cette étape comprend les modalités Suivantes :

- ✓ Formation du groupe de projet sur les objectifs et sur les concepts ABC
- ✓ Entretiens individuels avec le plus grand nombre des membres de l'entreprise
- ✓ Réunions collectives

- **Valider la liste d'activités :**

Cette étape de validation a deux objectifs essentiels à savoir :

- ✓ S'assurer que chaque activité est bien significative et représentative de ce qui est fait, soit parce qu'elle crée de la valeur pour les clients, soit du fait qu'elle consomme beaucoup de ressources.
- ✓ S'assurer que le nombre d'activités n'est pas trop important et que le groupe de projet n'est pas en train de créer des activités.

- **Identifier tous les attributs de chaque activité :**

Pour chaque activité, il faut collecter un certain nombre d'informations afin d'obtenir toutes les retombées souhaitées dans la mise en œuvre

Tableau 9 : Les informations nécessaires pour chaque activité

Nom de l'activité	A formuler sous forme de verbe ou de groupes de verbes
Définition	Pour que chacun dans l'entreprise mette le même contenu dans une activité, et il faut donner la définition précises des opérations ou des taches qu'elle contient
Fournisseur	Qui déclenche l'activité ? Cela peut être un fournisseur externe ou interne
Client	Qui exécute l'activité ? Cela peut un client externe ou un service interne

⁶⁰ (Toufik) SAASA, (Alain) BURLAND, (Simon) CLAUDE, **Comptabilité analytique et contrôle de gestion**, Educapôle gestion, 2^{ème} édition, P.234

⁶¹(Laurent) RAVIGNON, la méthode ABC/ABM Rentabilité mode d'emploi, 3eme édition, Eyrolles, Edition d'organisation, Paris, 2007, P.279

Ressources consommées	Tous les moyens humain, financier, commerciaux, technologique utilisé par l'activité
-----------------------	--

Source : MEVELLEC (Pierre), « Plaidoyer pour une vision française de l'ABC », Revue Française de Comptabilité, décembre 1993, P.231.

2. Affectation des charges indirectes aux activités

La méthode ABC repose sur le fait que les produits ne consomment pas directement des coûts mais des activités qui utilisent des ressources qui, elles-mêmes, ont un coût. Il en découle que toute ressource est liée directement à une activité, toute ressource est acquise pour un certain usage bien déterminé.

En effet, il arrive que plusieurs ressources soient utilisées pour la même activité dans des proportions différentes ou non. Pour éviter ce risque, il s'agit de rechercher les facteurs expliquant le mieux possible les consommations de ressources afin de mettre en œuvre les inducteurs de coûts.

En outre dans l'approche de l'ABC, le terme « ressource » est utilisé plutôt que charge ; celle-ci est subie, alors qu'on agit sur une ressource en choisissant son niveau d'utilisation et l'activité où elle sera employée. Il serait donc judicieux de définir ces concepts.

✓ Charges indirectes :

Charges qu'il n'est pas possible d'affecter « immédiatement » ; elles nécessitent un calcul intermédiaire pour être imputées au coût d'un produit déterminé.

✓ Les ressources :

Les ressources sont les moyens en hommes et matériels disponibles. Comme un montant de plus en plus important du coût des ressources est représenté par des charges indirectes, il est indispensable de rechercher la manière la plus pertinente d'affecter ce type de charge.

La méthode ABC cherche à mettre en évidence les relations entre ressources, activités et produits. On cherche donc à connaître les activités de l'entreprise à l'origine de la consommation des ressources et la consommation d'activités par les produits.

L'enjeu consiste à identifier les ressources à comptabiliser par chaque activité une fois celle-ci relevée.

Trois aspects sont en effet liés à toute réflexion sur les coûts, Que dépense-t-on ? Qui est à l'origine de cette dépense ? Et dans quel but ? ; répondre à ces questions permet d'affecter à chaque dépense la nature des ressources utilisées, et l'activité pour laquelle ces dépenses ont été mises en œuvre. Chaque ressource va être ensuite valorisée grâce aux informations de la comptabilité générale.

3. Identification et choix des inducteurs de coût

3.1. L'identification des inducteurs de couts

Il n'existe pas de règles de répartition classiques, l'identification des inducteurs se fait à travers des enquêtes et interviews auprès du personnel. Généralement il faut choisir une unité

qui représente au mieux la consommation des ressources par les activités et la consommation des activités par les produits.⁶²

De ce fait, pour chaque activité, il faut rechercher un facteur explicatif des variations de son coût, c'est pourquoi l'inducteur de coût doit exprimer nécessairement un lien de causalité entre consommation de ressource et l'activité. (Exemple : le lancement d'une série de fabrication déclenche une activité au niveau de l'ordonnancement).

Pour que l'inducteur soit pertinent, il faut que la consommation de ressources générée par l'inducteur soit constante. Dans l'exemple précédent, le lancement d'une série entraîne la même consommation de ressources quelle que soit la taille de la série.

Habituellement, nous distinguons deux types d'inducteurs de coûts :

- ✓ Inducteur de coût volumique (Inducteurs des coûts quantifiables)
- ✓ Inducteur de coût de complexité (Inducteurs des coûts non quantifiables)

Tableau 10 : les types d'inducteur

Secteur Industriel	
Inducteurs des Coûts Volumiques	Inducteurs Des Coûts De Complexité
Nombre de factures-clients	Durée moyenne d'un cycle de fabrication
Nombre d'ordre de production	Nombre moyen de commandes traitées par mois.
Nombre de produits	Le design du produit
Nombre de références	Niveau de compétence du personnel...etc
Nombre d'interventions...etc.	

Source : Revue française de gestion-hermès sciences publications, vol30/septembre-octobre2004

Il est possible de regrouper les inducteurs de coûts en trois catégories :

- ✓ Les unités d'œuvre correspondant à l'unité de mesure du travail (temps passé, nombre de commandes passées...)⁶³
- ✓ Les déclencheurs d'activités correspondant aux éléments qui déclenchent une activité ou une série d'activités (plainte d'un client qui déclenche une série d'activités d'administratives, commerciales, de contrôle...). Leur utilisation permet de faire une cartographie des activités et de comprendre leur enchaînement. Cela peut être réalisé grâce à la modélisation des processus et à leur gestion.⁶⁴
- ✓ Les facteurs de consommation de ressource correspondant aux éléments qui influencent sur la consommation des ressources par les activités.⁶⁵

⁶² (R) DEMEESTERE, (P) LORINO, (N) MOTTIS, **Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise**, 2eme Edition, paris, 2004, P.144

⁶³ (H) BIOSVERT, **comptabilité de management cout décision gestion**, ERPI, 1995, P.149

⁶⁴ Idem., P.149

⁶⁵ Idem., P.149

Afin de choisir l'inducteur à utiliser, il faudra prendre en compte les objectifs poursuivis, la finesse des activités, la disponibilité et le coût des informations.

3.2. La différence entre inducteur et unité d'œuvre classique

L'inducteur doit être lié à la production de l'activité (output) alors que l'unité d'œuvre est liée plus souvent à l'une des ressources consommées (main d'œuvre directe)

L'unité d'œuvre traduit une corrélation n'impliquant pas nécessairement une causalité. Elle ne permet donc pas un véritable « management des coûts ». Celui-ci ne peut se faire qu'en trouvant les relations explicatives entre produits et activités consommées.

Par voie de conséquence, la méthode ABC à travers notamment l'identification des inducteurs des coûts, permet à l'entreprise d'intervenir sur les causes des coûts.

4. Regroupement des activités par inducteur de coût

À ce niveau, toutes les activités ayant le même inducteur de coût sont regroupées dans un même « centre de regroupement ». Par exemple des activités comme l'achat et la fabrication peuvent avoir le même inducteur de coût, à savoir le nombre de référence.

Grâce à la notion de processus elles seront donc regroupées dans un seul centre de regroupement.

Une fois le travail de recensement des inducteurs des coûts effectué, il faut retenir les inducteurs de coûts les plus fréquents et les représentatifs au niveau de chaque activité.

Cette phase est mise en œuvre par l'établissement de la matrice de regroupement des activités (Il s'agit d'une matrice croisant les activités et les inducteurs de coûts.) et par une analyse de corrélation.

Voici un Exemple explicatif d'une matrice de regroupement des activités :

Tableau 11 : matrice de regroupement des activités

Inducteur de cout	A1	A2	A3	A4	A5	A6	La somme
I1	X						1
I2		X		X		X	3
I3		X			X		2
I4	X		X				2
I5	X		X	X		X	4
I6		X			X		2

I : inducteur A : activité

Source : élaborer par nos sois

Une fois les regroupements nécessaires sont effectués, il sera question de calculer un coût unitaire de l'inducteur. Ce dernier est égal à la somme des charges consommées par le centre de regroupement sur le volume total de l'inducteur.

5. Imputation des charges indirectes et affectation des charges directes aux coûts des produits ou services

Cette phase passe avant par l'identification de l'objet de coût qui est un élément qui absorbe un coût et qui peut donner lieu à un rapport.

Il s'agit d'identifier les différentes catégories types faisant l'objet du calcul des coûts. Selon le secteur d'activité, une ou plusieurs catégories peuvent être retenues ; par produit, par commande, par contrat, par service offert, par client, par projet... Il convient de recenser de manière la plus exhaustive possible des catégories faisant l'objet d'une consommation des différentes activités de l'entreprise.

Dans le cas contraire, les coûts de certaines risquent d'être attribués par défaut à des catégories qui ne sont à l'origine des consommations.

Ensuite après l'identification de l'objet de coût, il convient d'attribuer les coûts des activités aux objets de coûts. Dans cette attribution qui a pour objectif le calcul des coûts proprement dit à partir de données passées ou prévisionnelles, trois possibilités d'affectation sont envisageables :

- ✓ L'attribution directe : S'il existe un lien direct entre la charge et l'activité (exemple : les frais de voyage pour visiter un client sont affectés à l'activité « suivi des clients »).
- ✓ L'estimation
- ✓ L'imputation arbitraire

Il s'agit de trouver des inducteurs d'activité permettant d'affecter aux objets de coût leur consommation d'activités, dont le but de voir le poids économique de chaque activité et le total des coûts à imputer à chaque activité, et de diviser le coût par le nombre total d'unités consommées de l'inducteur choisi pour représenter cette activité car c'est l'inducteur d'activité qui nous dit dans quelles proportions les produits consomment les activités.

A partir de là, il devient alors assez facile d'imputer les activités aux produits et de connaître ce que l'on cherchait, le coût de revient de chaque objet jugé intéressant pour aider la prise de décision.

Conclusion du chapitre

Au final le choix et la réussite de la méthode ABC sont avant tous liés à une volonté stratégique de la direction générale en matière de connaissance des couts d'amélioration des performances, et des marges des produits et service

De façon générale elle est mieux adaptée aux entreprises qui présentent les caractéristiques suivantes :

- ✓ Haute technologie
- ✓ Frais généraux très élevés par rapport à la main d'œuvre directe
- ✓ Plusieurs activités diversifiées
- ✓ Elle est vivement recommandée dans les entreprises des services à titre d'exemple les compagnies d'assurance

CHAPITRE 03 :

**Essai de mise en place d'une
comptabilité à base d'activités au niveau
de la SAA**

Cas : processus gestion sinistre (PGS)

Les aspects théoriques présentés dans le premier et le deuxième chapitre ne permettent pas de cerner l'enjeu de notre thème. La prise en considération du côté pratique permettra en effet une appréhension plus fine. Ce qui est éminent rechercher, c'est de mettre à l'épreuve et en pratique les connaissances acquises pour traiter un cas

A ce titre, nous allons faire une projection des idées théoriques sur le plan réel à travers un essai de mise en place de la méthode en question dans la SAA, une société spécialisée dans les assurances et les réassurances, nous allons tenter alors de répondre aux questions suivantes :

Quelle sont les étapes nécessaires pour mettre en place la méthode à base d'activité dans la SAA ?

Quel est le Cout retenu après l'application de la méthode ABC ?

Quelle sont les recommandations proposées à la SAA afin d'assurer une meilleure gestion des couts ?

Donc, dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter notre lieu de stage qui est la SAA, ensuite nous essayerons de mettre en place une comptabilité à base d'activité

SECTION 1 : Présentation de la Société Nationale d'Assurance

Afin de concrétiser notre travail, nous avons effectué un stage au sein de la société national d'assurance SAA, nous allons alors consacrer cette section a la présentation de cette dernière

1. Présentation de la compagnie SAA

Dans cette rubrique on va parler de la SAA, son historique ainsi que ses produits

1.1.Historique de la SAA

La Société Nationale d'Assurance, par abréviation S.A.A., est une entreprise publique d'assurance qui a été créée le 12 Décembre 1963 selon l'arrêté du Ministère de l'économie Nationale du 11 Décembre 1963. A l'origine, cette entreprise était une société mixte Algéro-Egyptienne (Algérie 51% du capital, l'Egypte 39% et Nationaux algériens 10%)

La société fut nationalisée le 27 Mai 1966 par l'ordonnance n°66-127 à l'occasion de l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance.

En cette période la S.A.A. a connu un développement de type classique, une société fortement centralisée, gérant des affaires apportées par des agents privés.

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

En Janvier 1976, la spécialisation des entreprises d'assurances par nature d'activités, a conduit la S.A.A à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile, l'assurance vie et les risques des particuliers, commerçants et artisans. C'est à la suite de cela que la S.A.A a été conduite à s'impliquer fortement sur l'ensemble du territoire et à être à la frontière pour, d'une part, rapprocher l'assurance de l'assuré, et d'autre part, développer le plein emploi. C'est ce qui fait que la S.A.A dispose aujourd'hui d'un réseau de plus de 430 agences et de centres de formations.

Avec l'avènement des réformes économiques, la S.A.A a été transformée en société par action « SPA », le 27 Janvier 1982. Cette transformation s'est accompagnée de la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance et la pratique de nature différentes, ce qui a élargie son champ d'activités aux autres risques. Actuellement la S.A.A pratique tous les risques y compris les risques agricoles.

Son niveau de développement, ses capacités financières et sa dimension nationale ont contribué à l'augmentation de son capital social qui est passé de 500 millions de dinars en 1992 à 20 milliards de dinars en 2012.

Suite à la libération du marché des assurances en 1995, la S.A.A s'est trouvée dans la nécessité de redéployer son réseau commercial pour faire face à une concurrence de plus en plus accrue. C'est ainsi qu'elle a diversifié son réseau en agréant des agents généraux, d'une part, et d'autre part, en transformant le régime de rémunération du personnel des agences intégrées désormais payé au revenu proportionnel au chiffre d'affaires réalisé.

1.2. Présentation de la SAA :

La SAA a été créée le 1963, avec un capital social de 30 milliards de dinars sous forme d'une EPE/SPA avec un effectif de 4140 employés, son siège social se trouve au Quartier des affaires Bab Ezzouar-Alger elle exerce principalement deux activités :

- ✓ Une activité principale : qui est l'assurance
- ✓ Une activité secondaire : qui est l'activité de placement, la réglementation en vigueur oblige toutes les compagnies d'assurance de placer 50% de leur résultat dans des placement sans risque tels que les bons de trésor

La compagnie est le leader dans le marché Algérien et dispose de plus de 510 points de vente chapeauté par 15 direction régionale à travers le territoire national. Elle dispose de participation dans 15 filial

1.3. Fiche technique de la SAA

Forme juridique	EPE/SPA
Secteur d'activité	Secteur des assurances et réassurance
Année de création	1963
Capital social	30 milliards de DA
Effectif	4140 employés
Siege social	Quartier des affaires Bab Ezzouar-Alger
TEL	213 21 225 000/050/151
Réseau commercial	510 points de vente et 15 directions régionale
Directeur général	SAIS NACER

Source : www.SAA.dz

1.4. Les produits de la SAA

Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

- ✓ Assurance incendie et risques annexes
- ✓ Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines
- ✓ Assurances des risques de la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage)
- ✓ Assurance engineering (Bris de machines, Engins de Chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...)
- ✓ Assurance transport (Aérien, Maritime ...)
- ✓ Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...)

- ✓ Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, collectivités, Vol, Bris de Glace, Dégâts des eaux...)
- ✓ Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise, Produits livrés, Professionnelle...)
- ✓ Assurance-crédit, Caution
- ✓ Assurance de personnes (individuelle, collective, assistance, retraite...)
- ✓ Assurance automobile
- ✓ La banque assurance

2. Structure organisationnelle de la SAA

La Société Nationale d'Assurance emploie plus de 4457 personnes. Ces employés sont répartis sur le réseau de la S.A.A qui s'étend à travers tout le territoire Algérien.

Le réseau commercial de la SAA est composé de 15 Directions régionales chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société et de 291 agences directes, 174 agents généraux et 22 courtiers

2.1.Le Siège (La Direction Centrale) (voir l'annexe n° 01)

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

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

L'administration de la société est assurée par le conseil d'administration composé de 12 élus nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le tiers de ces élus est renouvelable tous les trois ans.

Le conseil d'administration est présidé par le Président Directeur Général assisté par deux Directeurs généraux adjoints (Technique et Administratif) desquels dépendent les chefs de divisions et les directeurs centraux. Ce conseil a pour principale fonction l'établissement du plan et le développement des orientations de la société.

2.1.1. La Direction Générale Technico-commercial

Elle est chargée de la conception et du développement de la stratégie globale de l'entreprise, elle est composée des structures suivantes :

a. Division des Risques d'Entreprise

La Division des Risques d'Entreprise a pour rôle l'assurance du patrimoine économique et commerciale des assurés, ainsi elle est chargée de soutenir l'ensemble du réseau à travers les différentes tâches et missions qui lui sont dévolues et ce, avec le concours de ses trois Directions, à savoir : la Direction des Risques Industriels, la Direction des assurances Transport et la Direction des assurances Agricoles.

b. Division Automobile

La Division Assurance Automobile a pour rôle la couverture des risques liés à la conduite des véhicules à moteur de toute taille, ainsi elle est chargée d'assister techniquement le réseau

ainsi que le développement du chiffre d'affaires lié au risque automobile dans les segments des marchés d'entreprises, des particuliers, des collectivités et des professionnels.

Sur le plan organisationnel, elle est composée de deux directions à savoir :

- La Direction Production et Surveillance du Portefeuille
- La Direction des Indemnisations.

c. Division Risques des Particuliers et des Professionnels

Cette Division a pour rôle la couverture des risques professionnels et particuliers, ainsi elle est chargée de mettre en exécution la stratégie de l'entreprise dans la branche des Risques des Particuliers, des Professionnels, des Collectivités et des Associations, en augmentant la part des risques divers dans la structure du portefeuille de l'entreprise.

Sur le plan organisationnel, elle est subdivisée en deux directions :

- La Direction d'Incendie, Catastrophes Naturelles et Multirisques
- La Direction des Responsabilités et des Risques Divers.

d. Division Marketing

La Division Marketing est chargée de la mise en œuvre de la politique commerciale définie par l'entreprise. A cet effet, elle participe à l'élaboration de cette politique et à sa conduite au sein du réseau de distribution au moyen de plans de gestion prévisionnelle et de tableaux de bord périodiques soutenus par une stratégie marketing et de communication appropriée.

Sur le plan organisationnel, elle est composée de trois directions :

- La Direction des Etudes et de la Planification,
- La Direction du Réseau
- La Direction de la Communication.

e. Direction de la Réassurance

La Direction de la Réassurance est une direction rattachée directement au Directeur Général Adjoint Technique (D.G.A.T), elle est chargée de :

- ✓ Permettre à la société d'augmenter son plein de souscription.
- ✓ Protéger le portefeuille des affaires nécessitant placement auprès de réassureurs étrangers.
- ✓ Permettre à la S.A.A. de faire face aux sinistres afin de lui éviter un éventuel découvert.

2.1.2. Direction Générale administratif et financier

Elle est composée de :

a. Division des Finances et de la Comptabilité

Cette Division est chargée :

- ✓ D'assurer l'organisation, la coordination et le suivi des activités comptables des différentes structures de l'entreprise,

- ✓ De centraliser et d'exploiter les opérations comptables et financières de l'entreprise,
- ✓ D'établir les balances comptables mensuelles, les rapports trimestriels sur les recouvrements, le compte rendu et le bilan annuel de l'entreprise,
- ✓ Des relations avec le commissaire au compte

Elle comprend deux Directions :

- La Direction de la comptabilité
- La Direction des finances.

b. Division système d'information

Elle comprend deux Directions :

- Direction réseau et maintenance.
- Direction base de données et sécurité.

c. Division du soutien des activités

Elle comprend :

- **Direction du capital Humain**

Elle est chargée d'étudier, d'organiser, d'orienter, de coordonner et de superviser l'ensemble des activités liées à la gestion du personnel, elle gère aussi la relation entre la société et ses employés. Elle est également chargée de la gestion de l'unité- siège

- **Direction des actifs immobilier :**

Cette Direction est chargée de mettre en œuvre les conditions nécessaires à la préservation et à la protection du patrimoine de l'entreprise, et de coordonner et contrôler la gestion des moyens matériels de l'entreprise, d'en assurer l'inventaire conformément à la réglementation en vigueur et dans le respect des règles établies

- ✓ **Direction des moyens et logistique**
- ✓ **Direction gestion administratif du réseau**

d. Direction des affaires juridique

Elle a pour rôle l'assistance et le contrôle des Directions Régionales et des Agences dans certaines situations de règlements des sinistres et affaires de litige. Elle s'occupe également des affaires juridiques ainsi que de la réglementation

2.1.3. Direction de l'administration général

Elle est structurée en trois directions à savoir :

- La direction de l'audit interne
- La direction de contrôle général
- La cellule recherche ; développement et transformation digital : elle est chargée du suivi des activités des filiales et des participations

2.2. Les Directions Régionales

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

Les Directions Régionales constituent donc l'intermédiaire obligatoire entre le siège et leurs agences.

La Direction Régionale assume deux fonctions, l'une administrative et l'autre technique.

- **La fonction administrative**

Consiste à la mise en œuvre du partage territorial de chaque agence et de mettre à leur disposition tout le matériel et le mobilier nécessaire à leur bon fonctionnement.

- **La fonction technique**

Consiste à prêter assistance aux agences pour les affaires dépassant leur pouvoir de gestion et le contrôle strict de la tarification et des règlements en matière de sinistres.

Le siège de la Direction Régionale est présidé par un directeur, il comprend quatre (05) départements

2.2.1. Département finance et comptabilité

Il est réparti en deux services :

- Service Comptabilité
- Service Finances.

2.2.2. Département automobile

Il a pour rôle la couverture des risques liés à l'automobile, elle est composée de deux service à savoir :

- Service Production
- Service des Indemnisations ou sinistre

2.2.3. Département IARDT

Il s'occupe de Promouvoir et développer, sous le contrôle des divisions et direction centrale, tous les risques divers d'entreprise et de particulier

Elle prend en charge tous les risques liés à l'incendie, accident, risque divers, et les risques de transport

2.2.4. Département Contentieux

Il se compose de deux services :

- Service sinistres corporels.
- Services sinistres matériels et risques divers.

2.2.5. Département administration général

Il s'occupe de :

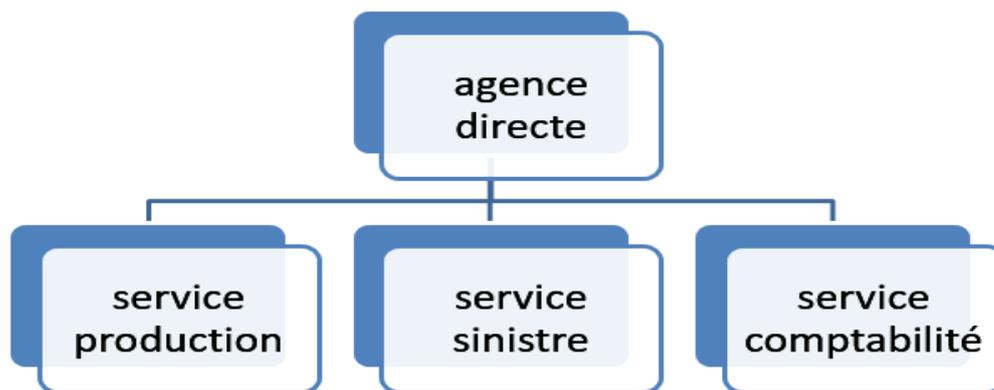
- ✓ Mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines et matérielle de la direction régionale et des agences.
- ✓ Assurer de bonne condition de travail.
- ✓ Gérer l'évolution des ressources humaines et des carrières.

Il est géré par deux services qui sont les suivants :

- Service « Gestion du personnel »
- Service « Moyens généraux »

2.3. Les Agences :

Figure 10 : organigramme de l'agence



Source : élaborer par nos soins sur la base des données de l'entreprise

L'agence est la base de chaque entreprise et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elle est en contact direct avec les clients

L'agence est structurée en trois services :

2.3.1. Service production

Il regroupe tous les produits d'assurances que présente la S.A.A et il s'occupe de l'établissement des contrats et encaissement des primes

2.3.2. Service Sinistres (indemnisation)

Sa fonction est la gestion du sinistre jusqu'à son règlement définitif. Il peut s'agir d'un sinistre matériel ou d'un sinistre corporel.

2.3.3. Service comptabilité

C'est une activité de soutien qui intervient dans le processus de production principalement par l'encaissement des primes et dans le processus sinistre par l'émission des chèques afin d'indemniser l'assuré, Il prend en charge aussi la tenue de la comptabilité

3. Présentation de la direction finance et comptabilité

Notre stage a été effectué au sein de la SAA notamment à la direction finance et comptabilité qui occupe une place primordiale au sein de toutes les entreprises

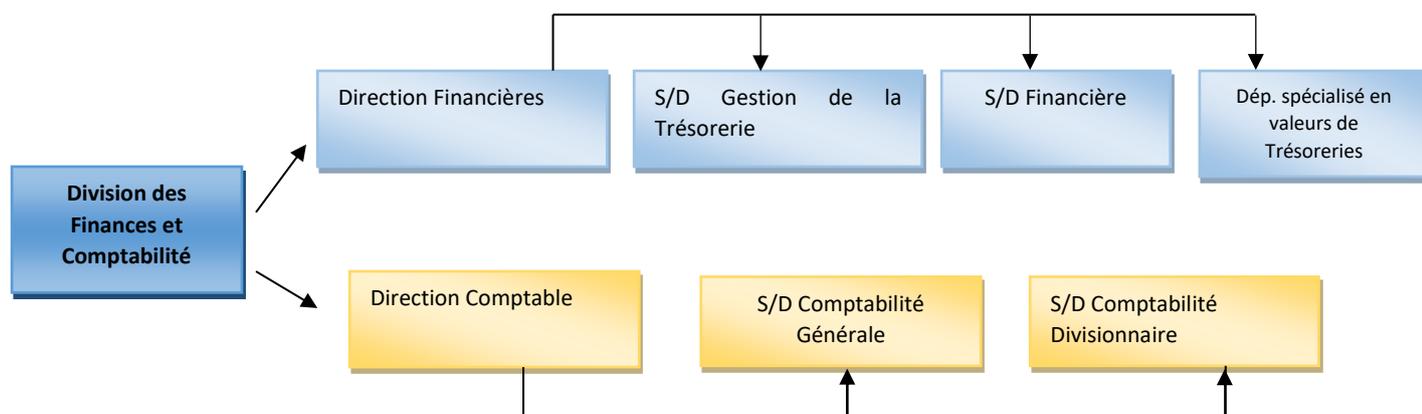
En effet cette direction est très importante au sein de la compagnie c'est le lieu de traçabilité de tous les flux c'est aussi la cellule qui nous a doté de toutes les informations et les données nécessaires pour la réalisation de notre mémoire

Elle est essentiellement chargée de :

- ✓ La mise en œuvre de la politique comptable et financière de l'entreprise.
- ✓ La gestion budgétaire
- ✓ La fiscalité de l'entreprise.

Les autres missions de la Division des Finances et de la Comptabilité, sont détaillées dans les organigrammes des structures suivantes qui la composent

Figure 11 : organigramme de la direction comptabilité et finance



Source : élaborer par nos soins selon sur la base des données de l'entreprise

3.1.Direction de la Comptabilité

La Direction de la Comptabilité s'occupe de La gestion comptable conformément au n SCF en vigueur et de La gestion fiscale qui consiste à suivre l'application des procédures en matière fiscale et contrôle du respect de la réglementation en vigueur en la matière.

La Direction de la Comptabilité est chargée également, à travers les missions des structures qui la composent, de :

3.1.1. Sous-Direction Comptabilité Générale

- ✓ Assurer l'organisation, la coordination et le suivi des activités comptables de l'entreprise

- ✓ Elaborer et consolider le bilan et les états financiers conformément au SCF sectoriel
- ✓ Elaborer et actualiser les procédures comptables
- ✓ Analyser les états financiers de l'entreprise

3.1.2. Sous-Direction Comptabilité Divisionnaire

- ✓ Confronter périodiquement les chiffres techniques, RH et patrimoine avec les chiffres comptables
- ✓ Apporter l'aide et l'assistance technique dans le domaine comptable aux structures régionales
- ✓ Centraliser et contrôler les déclarations fiscales des Directions régionales et de l'entreprise
- ✓ Veiller au respect des procédures internes et de la réglementation en vigueur en matière fiscale

3.2.Direction des Finances

La Direction « des Finances » est chargée de mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise

La Direction des Finances est chargée également, à travers les missions des structures qui la composent, de :

3.2.1. Sous-Direction « de la Trésorerie » :

- ✓ Instaurer une gestion de trésorerie saine et rigoureuse
- ✓ Centraliser et analyser les situations de trésorerie des Directions régionales
- ✓ Suivre les situations des créances sur assurés
- ✓ Tenir les fichiers des comptes de disponibilités ouverts au nom de l'entreprise et des délégations de pouvoirs financiers accordées aux personnes habilitées
- ✓ Elaborer les procédures internes en matière de gestion budgétaire et de trésorerie
- ✓ Veiller au respect des procédures internes et de la réglementation en vigueur en matière fiscale
- ✓ Centraliser et contrôler les déclarations fiscales des Directions régionales et de l'entreprise

3.2.2. Sous-Direction Financière

- ✓ Etude et analyse des risques des différents marchés et produits de placement
- ✓ Suivi des filiales et des participations de l'Entreprise
- ✓ Analyse des rendements des placements
- ✓ Analyse des états financiers de l'Entreprise
- ✓ Elaborer les budgets et suivre les exécutions budgétaires.
- ✓ Savoir mieux organiser ses ressources disponibles.
- ✓ Veillez au respect des procédures internes et de la réglementation en vigueur en matière d'actifs immobiliers.

3.2.3. Département spécialisé en valeurs de Trésoreries

- ✓ Suivi du portefeuille de l'entreprise
- ✓ Suivi du portefeuille des clients
- ✓ Contribution aux travaux de bilan
- ✓ La gestion des états des créances

Section 02 : essai de conception d'une comptabilité à base d'activité au sein de la compagnie d'assurance SAA

L'inexistence d'une comptabilité analytique au sein d'une compagnie de renommé tels que la SAA, remet en question la performance de la compagnie ainsi que les décisions prise et peut avoir des conséquences fâcheuses à long terme, en effet la comptabilité analytique la plus adéquate a une compagnie d'assurance c'est la comptabilité à base d'activité.

Nous allons alors essayer de l'établir pour le processus gestion sinistre qui est considéré comme un centre de cout en suivant les étapes nécessaires afin d'évaluer le cout de traitement d'un dossier sinistre automobile niveau agence, DR et niveau DC

1. Identification des activités et des ressources

1.1. Dictionnaire d'activité

Ce dictionnaire d'activité a été établi en se basant sur plusieurs entretiens effectués avec les directeurs des départements ainsi que les employés concernés (voir annexe n° 03, 04,05)

Tableau 13 : dictionnaire d'activité

Intervenants	Activités	Définition de l'activité
Agence	Déclaration du sinistre	Sa consiste à recevoir l'assuré, remplir la déclaration version papier, signature de la déclaration
	Ouverture et traitement de contrat d'assurance	Il s'agit d'ouverture de dossier sous système, traitement et vérification des garantie, ainsi que le provisionnement du sinistre avec un cout moyen
	Préparation ODS et expertise	Choix et délégation d'un expert, préparation d'ods, contacté le centre d'expertise
	Restitution et études de PV	Il s'agit de la restitution du PV d'expert, analyse et étude du PV, prise de décision, actualisation la provision
	Comptabilité et règlement et clôture de dossier	Il s'agit de régler ou classer sans suite le sinistre, préparation et signature de l'accord de règlement et l'ordre de paiement, clôture de dossier
	Recours, contre-expertise et litige	On parle d'un recours lorsqu'il existe un adversaire qui est assuré chez une autre compagnie par contre le contre-expertise et litige c'est une tâche qui prend place dans le cas où l'assuré n'est pas satisfait de la décision prise par l'agence concernant

		l'indemnisation alors il peut déléguer un deuxième expert ou un 3iem expert et sa peut même arriver à la justice
DR	Réception et classement de dossier	C'est la réception du dossier et envoi de ce dernier au département concerné, classement de dossier par pouvoir
	Traitement et ordre de règlement	Étude et traitement de dossier, prise de décision, clôture de dossier
DC	Réception et classement de dossier	C'est la réception du dossier et envoi de ce dernier au département concerné, classement de dossier par pouvoir
	Traitement et ordre de règlement	Étude et traitement de dossier, prise de décisions, clôture de dossier

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les données de la compagnie

Afin de faciliter la suite de l'étude on va codifier les activités tel quel se présente dans le tableau suivant :

Tableau 14 : codification des activités

Code	Activités
A01	Déclaration du sinistre
A02	Ouverture et traitement de contrat d'assurance
A03	Préparation ODS et expertise
A04	Restitution et étude de PV
A05	Comptabilité et règlement et clôture de dossier
A06	Recours, contre-expertise et litige
A07	Réception et classement de dossier
A08	Traitement et ordre de règlement
A09	Réception et classement de dossier
A10	Traitement et ordre de règlement

Source : élaborer par nos soins

1.2. Identification des ressources

L'identification des ressources est une étape primordiale pour la mise en place de l'ABC en effet on a recensé les ressources des différentes directions sur la base des entretiens qui ont été fait avec les gestionnaires de sinistre, le personnel des différents services de l'agence, mais aussi avec les directeurs des départements et les chefs de divisions au sein de la direction régional et le siège (voir annexe n° 03, 04, 05)

1.2.1. Les ressources consommées par l'agence/mois

La détermination de la part gestion sinistre est faite sur la base de nos observations ainsi que les entretiens menés et à l'aide des responsables et l'annexe n°03

Tableau 15 : les ressources et inducteurs de ressources/ agence

Ressources	Montant globale (agence)/mois	La part de gestion sinistre	Montant dédié au processus gestion sinistre/mois	Inducteur de ressources
Personnel			158 500,0000	Heure de travail
Fourniture administratives	6 334,8050	1/3	2 111,6017	Nbr d'article consommé
Amortissement d'équipement	12 102,4100	2/5	4 840,9640	Nbr d'équipement amortis
Amortissement immobilier	779 987,3892	2/5	311 994,9557	M ² amortis
Fourniture non stockable (Energie)	9 294,1575	2/5	3 717,6630	KWH consommé
Fourniture non stockable (eau)	748,8900	7/22	238,2832	M ³ consommés
Tele- telex- internet	16 445,3383	2/11	2 990,0615	Fréquence d'utilisation
Entretien et nettoyage	25 116,6667	2/5	10 046,6667	Heure de travail
Achats de matériels, équipements et travaux	983,3333	7/22	312,8788	Nbr d'appareil connecté
Entretien, réparations sur biens immobiliers	1 033,3333	7/22	328,7879	Fréquence de réparation
Frais postaux, frais affranchissement	702,3333	100%	702,3333	Nbr timbre utilisé
Commissions et frais de banque	4 348,4583		569,3277	Nbr de règlement
Taxe sur l'activité professionnelle	112 293,7925		16. 917,1093	La contribution à l'indemnisation
Quote part de l'adm régional	49 620,5118	3/11	13 532,8668	Nbr d'effectif

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les données de la compagnie

La part des charges dédié au processus gestion sinistre est calculée sur la base de nos constats sur terrain ainsi que les entretiens (voir annexe n° 03) et à l'aide des employés et responsable de la manière suivante :

- ✚ Amortissement d'équipement et amortissement immobilier, Entretien et nettoyage ainsi Fourniture non stockable (Energie) \implies la part de chaque une de ces ressources dédié au service sinistre est de 2/5 ; cela est obtenu sur la base des consommation de ressources par chaque service

Prenant l'exemple de l'amortissement d'équipement :

Le nombre d'équipement amortis par le service sinistre, le service comptabilité et le service administratif est de X équipement pour chaque un, mais le service production est de 2X équipements

Alors :

- ✓ Le nombre d'équipement amortis par le service sinistre est de 1/5
- ✓ Vu que la moitié du temps de directeur est consacré au processus gestion sinistre et la même chose pour le comptable on aura la part des équipement amortis de service comptabilité et de service administratif dédié au processus gestion sinistre est de $(1/2 * 1/5) + (1/2 * 1/5) = 1/5$
- ✓ Donc la part de l'amortissement d'équipement dédié au processus gestion sinistre est de $1/5 + 1/5 = 2/5$

✚ Commissions et frais de banque \longrightarrow le compte bancaire qui engendre des charges, est utilisé par le processus gestion sinistre et le processus de production seulement alors on a :

La totalité des commission \longrightarrow nombre de souscription + nombre des sinistres réglés
 X \longrightarrow nombre des sinistres réglés

X = nombre des sinistres réglés * la totalité des commissions et frais de banque

Nombre de souscriptions + nombre des sinistres réglés

✚ Fourniture non stockable (eau), achat de matériel, équipement et travaux, entretien, réparation sur biens immobilier \longrightarrow la part de chaque une de ces ressources dédiées au service sinistre est de 7/22 ; cela est obtenu sur la base de la consommation des ressources par chaque personne

Prenant l'exemple de fourniture non syockable (eau) :

- ✓ Le nombre d'effectif de l'agence est de 11 alore chaque perssone consomme 1/11 de cette ressource
- ✓ Le service sinistre est composé de 2 employés alors il consomme $(2 * 1/11 = 2/11)$
- ✓ Vu que la moitié du temps de service comptabilité, qui est composé de 2 employés, est consacré pour le processus gestion sinistre, alors il consomme $1/2 * (2 * 1/11) = 1/11$
- ✓ Et meme chose pour le service administratif, représenté par le directeur qui consomme 1/11 mais la moitié est destiné au processus gestion sinistre
- ✓ En fin le processus gestion sinistre consomme $2/11 + 1/11 + (1/2 * 1/11) = 7/22$

✚ La taxe sur l'activité profetionnelle \longrightarrow la part de cette charge dédié au processus gestion sinistre est calculé sur la base de chiffre d'affaire indemnisé

Chiffre d'affaire \longrightarrow nombre de souscriptions

Chiffre d'affaire indemnisé \longrightarrow nombre de sinistre réglés

En suite :

Chiffre d'affaire \longrightarrow TAP

Chiffre d'affaire indemnisé \longrightarrow X

$$X = \frac{\text{chiffre d'affaire indemnisé} * TAP}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

Chiffre d'affaire

1.2.2. Les ressources consommées par la direction régionale par mois

Pour le niveau DR on était obligé d'aller vers la méthode forfaitaire pour déterminer la part de gestion sinistre vue l'indisponibilité de l'information relative à l'affectation des charges directes et indirectes par division et l'absence de processus clairement définis qui permet de faire ressortir les activités qui sont en lien et contribuent dans le processus sinistre, chose qui sera expliqué dans la 3^{ème} section.

1.2.2.1. Les ressources des activités de soutien dédiées à la division automobile / DR

Tableau 16 : les ressources des directions de soutiens dédiées à la division automobile/DR

Libellé	Charge des divisions soutiens	Clé de répartition	La part des activités de soutien pour la division auto	Les montants de la part des activités de soutien pour la division auto
Achat et service extérieur	464141,7425	Fréquence de consommation	15%	27682,71632
Autre services extérieurs	12407116,24	Nombre de service	1/5	47267,05349
Charge personnel	20519440,67	Heure de travail	20%	1528564,656
Impôt et taxe	168745,1533	Nombre de service	1/5	1157,308492
Charge opérationnel	5917094,5	Nombre de service	20%	1318,938741
Amortissement immobilier	13541135,3	M ² amortis par service	1/5	32030,32563
Amortissement mobilier	3373994,827	Nombre d'équipement amortis par service	1/5	2567,83711
Total	56391668,44			1640588,836

Source : élaborés par nos soins

- ✚ Pour trouver le montant des charges des divisions de soutien, on était obligé de faire plusieurs entretiens (voir annexe n° 04) ; ils nous ont alors communiqué des taux qui représentent la part de chaque charge dédiée aux directions de soutien, par exemple : achat et service extérieur 35%
- ✚ Afin de déterminer la part des charges des divisions de soutien dédié à la division automobile on s'est basé sur les observations et les constats sur place et à l'aide des employé et responsable des division concernées (annexe n°04)

Par exemple :

- ✓ La part des bien amortis est déterminé selon le temps moyen consacré aux divisions techniques, sachant qu'il existe deux divisions techniques à la DR (AUTO et IARDT)
- ✓ La division automobile consomme tel que la division IARDT, X de bien amortis et pour les divisions de soutien consomment 3X
- ✓ La division automobile consomme alors une part de 1/5

1.2.2.2. Les ressources consommées par le service sinistre / DR

Tableau 17 : les ressources et inducteurs de ressources/ DR

Les ressources	Les Charges directs de la division auto/ Mois	Les charges des activités de soutien dédié à la division auto/ Mois	La charge totale de la division auto/ Mois	La part dédiée au service sinistre	La charge dédiée au processus gestion sinistre / mois	Inducteur de ressources
Achat et service extérieur	104 185,7934	27682,71632	131 868,51	30%	39560,55291	Fréquence de consommation
Autre services extérieur	133 419,5879	47267,05349	180 686,64	40%	72274,65654	Volume de prestation
Charge personnel direct					73347	Heur de travail
Charge personnel indirect		1528564,656		20%	305712,9312	Nbr d'effectifs
TAP					1730,631583	Part égale
Impôt et taxe	3 266,707159	1157,308492	4 424,02	40%	1769,60626	Part égale
Charges opérationnels	3 722,937019	1318,938741	5 041,88	40%	2016,750304	Part égale
Amortissement immobilier	90 411,23845	32030,32563	122 441,56	30%	36732,46922	M ² amortis
Amortissement mobilier	67 253,11788	2567,83711	69 820,95	30%	20946,2865	Nombre d'équipement amortis
Quote part DC	2 771,5329		2 771,53	40%	1108,613191	Nombre d'effectif
Total	411 143,1647	1640588,836	2 051 732,00		555199,4977	

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les informations de la compagnie

- ✚ Tous d'abord pour déterminer la part des charges de la division automobile on s'est basé sur les observations et constatations des responsables et employés. Par exemple la part

des achats et service extérieur est de 19% selon leur consommation moyenne des fournitures (voir annexe n°04)

- ✚ Pour la part dédiée au processus gestion sinistre, elle est estimée sur la base de nos constats sur terrain ainsi que les entretiens (voir annexe n°04) et à l'aide des employés et responsable de la manière suivante :

Prenons l'exemple de l'amortissement immobilier, la part dédiée au processus gestion sinistre est de 30%, en effet le processus de production nécessite plus d'immobilier amortissable que celui de la gestion sinistre avec une part de 70%, et les 10% restant concerne la part du responsable de la division automobile

En fin la part de l'amortissement immobilier dédié au processus gestion sinistre est de 30%

1.2.3. Les ressources consommées par la direction centrale par mois

Au niveau de la direction centrale on a eu le même problème que la direction régionale et c'est pour cette raison qu'on est allé vers le forfaitaire

1.2.3.1. Les ressources des activités de soutien dédiées à la division automobile/DC

Tableau 18 : les ressources des divisions de soutiens dédié à la division automobile / DC

Libellé	Charge des division soutiens/mois	Clé de répartition	La part des activité soutien pour la div auto	Les montants de la part des activités de soutien pour la division auto
Achat et service extérieur	464141,7425	Fréquence de consommation	15%	69621,26138
Autre services extérieur	12407116,24	Nombre de service	1/6	2067852,708
Charge personnel	20519440,68	Heure de travaille	10%	2051944,068
Impôt et taxe	168745,1533	Nombre de service	1/6	28124,19222
Charge opérationnel	5917094,5	Nombre de service	1/6	986182,4167
Amortissement immobilier	13541135,3	M ² amortis par service	10%	1354113,53
Amortissement mobilier	3373994,827	Nombre d'équipement amortis par service	10%	337399,4827
Total	56391668,43			6895237,658

Source : élaboré par nos soins

- ✚ Toujours sur la base des constats et observation des employés et responsables (voir annexe n°05) qu'on a pu déterminer une part des charges qui est dédiée aux directions de soutiens, par exemple elle est de 39 % pour les autres services extérieurs
- ✚ Ce tableau montre le montant des charges des divisions de soutien qui vont être incorporé à la division automobile, cette part a été déterminé sur la base de nos observations et celle des employés et responsables

Par exemple : amortissement immobilier, amortissement mobilier, impôt et taxe, autre service extérieur ; 1/6 de chaque une de ces charges est dédiée à la division automobile Et ceci est obtenu sur la base du raisonnement suivant :

- ✓ Au sein de la DC il existe 4 divisions techniques, automobile, risque entreprise, risque des particuliers et des professionnels et la réassurance (voir Annex 1), et si on prend l'exemple de bien amortis, c'est selon le temps moyen consacré aux divisions techniques
- ✓ La division Automobile ainsi que la division risque d'entreprise et risque des particuliers et des professionnels et la réassurance, consomment chacune X d'immobilier amortissable
- ✓ Pour les divisions de soutien consomment 2X d'immobilier amortissable pour assurer son fonctionnement
- ✓ Donc la division automobile consomme une part de 1/6

1.2.3.2. Les ressources consommées par le service sinistre / DC

Tableau 18 : les ressources et inducteurs de ressources / DC

Les ressources	Les charges directes de la division auto/mois	Les charge des activités de soutiens dédiées à la division auto/mois	La charge totale de la division auto/mois	La part dédiée au service sinistre	La charge dédiée au service sinistre/mois	Inducteur de ressources
Achat et service extérieur	88 446,27304	69621,26138	158067,5344	30%	47420,26032	Fréquence de consommation
Autre services extérieurs	2 364 284,637	2067852,708	4432137,344	40%	1772854,938	Volume de prestation
Charge personnel indirect		2051944,068		20%	410388,8135	Effectif
Charge personnel					79250	Heur de travail
TAP					14662,74388	Part égale
Impôt et taxe	32 155,86649	28124,19222	60280,05871	40%	24112,02348	Part égale
Charge opérationnels	1 127 554,167	986182,4167	2113736,583	40%	845494,6334	Part égale

Amortissement immobilier	2 580 381,897	1354113,53	3934495,426	30%	1180348,628	M ² amortis
Amortissement mobilier	642 944,2568	337399,4827	980343,7395	30%	294103,1218	Nombre d'équipement amortis
Total	6 842 371,263	6895237,658	13737608,92		4668635,162	

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les informations de la compagnie

- ✚ Tout à fait comme la DR, pour avoir la part des charges de la division auto on s'est basé sur les observations et constatations des responsables et employés. Par exemple la part des achats et service extérieur est de 7,5% selon leur consommations moyenne des fournitures
- ✚ L'estimation de la part des charges de la division automobile dédié au processus gestion sinistre est fondé sur nos constats sur terrain ainsi que les entretiens (annexe n° 05) et à l'aide des employés et responsables de la manière suivante :

Prenons l'exemple des charges des autre service extérieure : la part dédiée au processus gestion sinistre est de 40%, car le volume de prestation est plus important au niveau du processus production que dans le processus gestion sinistre où il consomme 50%, mais il y a aussi la part du responsable de la division automobile qui consomme 10% de volume de prestation

Enfin la part d'autre service extérieure dédié au processus gestion sinistre est de 40%

1.3. La matrice ressources/ activité

Les ressources susmentionnées sont consommées par les activités. Afin d'obtenir le coût total des ressources consommées par une activité, il convient de faire la somme des coûts des ressources qui permettent sa réalisation. Les ressources sont rattachées soit directement aux activités soit par inducteurs d'activités lorsqu'elles sont consommées par plusieurs activités à la fois. Les tableaux suivants représentent la matrice Activités/Ressources

1.3.1. Niveau agence

Tableau 20 : matrices activité / ressource, niveau agence

Ressources/activités	A01	A02	A03	A04	A05	A06
Personnel	X	X	X	X	X	X
Fourniture administratives	X		X		X	X
Amortissement d'équipement (bureau,)	X	X	X	X	X	X
Amortissement d'équipement immobilier	X	X	X	X	X	X
Fourniture non stockable (Energie)	X	X	X	X	X	X
Fourniture non stockable (eau)	X	X	X	X	X	X
Tele- telex- internet					X	
Entretien et nettoyage	X	X	X	X	X	X

Achats de matériels, équipements et travaux	X	X	X	X	X	X
Entretien, réparations sur biens immobiliers	X	X	X	X	X	X
Frais postaux, Frais Affranchissement,						X
Commissions et frais de banque					X	X
Taxe sur l'activité professionnelle	X	X	X	X	X	X
Quotte part de l'adm régionale	X	X	X	X	X	X

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les informations de la compagnie

1.3.2. Niveau de DR

Tableau 21 : matrices activité / ressource, niveau DR

Ressources/activités	A01	A02
Achat et service extérieur	X	X
Autre services extérieur	X	X
Charge personnelle indirect	X	X
Charge personnel direct	X	X
TAP	X	X
Impôt et taxe	X	X
Charge opérationnels	X	X
Amortissement immobilier	X	X
Amortissement mobilier	X	X
Quotte part de la DC	X	X

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les informations de la compagnie

1.3.3. Niveau DC :

Tableau 22 : matrices activité / ressource, niveau DC

Ressources/activités	A01	A02
Achat et service extérieur	X	X
Autre services extérieur	X	X
Charge personnel indirecte	X	X
Charge personnel directe	X	X
TAP	X	X
Impôt et taxe	X	X
Charges opérationnels	X	X
Amortissement immobilier	X	X
Amortissement mobilier	X	X

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les informations de la compagnie

Les ressources mentionnées dans les tableaux ci-dessus sont répartis aux activités comme les montrent les matrices ci-dessus à partir des clés de répartition fournis par la division planification et contrôle de gestion lors des entretiens menés (voir annexe n° 03, 04, 05)

2. Identification des inducteurs d'activités et le calcul des coûts d'activité

2.1. Identification des inducteurs d'activités

Les inducteurs d'activités permettent de mesurer la consommation des activités par les objets de coûts. Ils pourraient s'apparenter à des unités d'œuvre. Les entretiens avec les chefs de départements (comptabilité analytique, Commerciale, approvisionnement, Contrôle de qualité), l'analyse documentaire et l'observation nous ont permis de déterminer les inducteurs d'activité ci-après la liste de ces derniers :

Tableau 23 : Identification des Inducteurs des activités

Code	Activités	Inducteurs des activités
A01	Déclaration du sinistre	Nombre de dossier sinistre déclarés
A02	Ouverture et traitement de contrat d'assurance	Nombre de dossier sinistre déclarés
A03	Préparation ODS et expertise	Nombre de dossier sinistre déclarés
A04	Restitution et étude de PV	Nombre de dossiers sinistre traité niveau agence
A05	Comptabilité et règlement et clôture de dossier	Nombre de dossier sinistre clôturé niveau agence
A06	Recours, contre-expertise et litige	Nombre de recours
A07	Réception et classement de dossier	Nombre de dossier sinistre reçu/DR
A08	Traitement et ordre de règlement	Nombre dossier sinistre traités DR
A09	Réception et classement de dossier	Nombre de dossier sinistre reçu / DC
A10	Traitement et ordre de règlement	Nombre de dossier sinistre traités DC

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les informations de la compagnie

Les inducteurs retenus ont été obtenus avec la collaboration du personnel de la SAA notamment les chefs des départements et le personnel administratif selon les informations disponibles.

Et pour faciliter la tâche dans les étapes suivantes nous avons donné à chaque inducteur retenu un code comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 24 : Codification des inducteurs

Code inducteur	Inducteurs des activités
I01	Nombre de dossier sinistre déclarés
I02	Nombre de dossier sinistre traités niveau agence
I03	Nombre de dossier sinistre clôturé niveau agence
I04	Nombre de recours
I05	Nombre de dossier sinistre reçu/DR
I06	Nombre dossier sinistre traités DR
I07	Nombre de dossier sinistre reçu / DC

I08	Nombre de dossier sinistre traités DC
-----	---------------------------------------

Source : élaborer par nos soins

Après la détermination des inducteurs d'activité, il est nécessaire de regrouper les activités ayant le même inducteur comme le montre la matrice ci-après :

Tableau 25 : Matrice Inducteurs/ Activités.

	I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08
A01	X							
A02	X							
A03	X							
A04		X						
A05			X					
A06				X				
A07					X			
A08						X		
A09							X	
A10								X

Source : élaboré par nos soins

2.2. Calcul de coût d'activités

A partir de cette matrice et aussi les matrices Activité ressources, on a pu calculer le coût de chaque activité on se basant sur les taux de consommation des ressources par chaque activité comme le montre les tableaux ci-dessous :

2.2.1. Le cout d'activité niveau agence

Tableau 26 : la répartition des ressources sur les activités / agence

Ressources/activités	A01	A02	A03	A04	A05	A06
Personnel	11100,0000	14800,0000	11100,0000	27571,4286	39607,1429	23571,4286
Fourniture administratives	422,3203		527,9004		739,0606	422,3203
Amortissement d'équipement (bureau,)	806,8273	806,8273	806,8273	806,8273	806,8273	806,8273
Amortissement d'équipement (loyer)	51999,1593	51999,1593	51999,1593	51999,1593	51999,1593	51999,1593
Fourniture non stockable (énergie)	619,6105	619,6105	619,6105	619,6105	619,6105	619,6105
Fourniture non stockable (eau)	39,7139	39,7139	39,7139	39,7139	39,7139	39,7139
Tel- télex- internet			1495,0308		1495,0308	
Entretien et nettoyage	1674,4444	1674,4444	1674,4444	1674,4444	1674,4444	1674,4444
Achats de matériels, équipements et travaux	52,1465	52,1465	52,1465	52,1465	52,1465	52,1465
Entretien, réparations sur biens immobiliers	54,7980	54,7980	54,7980	54,7980	54,7980	54,7980
Frais postaux, Frais Affranchissement						702,3333

, Commissions et frais de banque						426,9958	142,3319
Taxe sur l'activité professionnelle	2819,5182	2819,5182	2819,5182	2819,5182	2819,5182	2819,5182	2819,5182
Quote part de l'adm régional	2067,5213	2067,5213	2067,5213	2067,5213	2067,5213	2067,5213	2067,5213
Cout d'activité	66769,0202	70046,6999	68369,6310	82818,1284	97087,9341	79240,4488	

Source : élaboré par nos soins

Tableau 27 : La part des consommations des ressources par activité et inducteur de ressources/agence

Ressources / activité	Inducteur de ressources	A01	A02	A03	A04	A05	A06
Personnel	Heure de travail ; nbr (en min)	15	20	15	30	35	15
Fourniture administratives	Nombre d'article consommé	20%		25%		35%	20%
Amortissement d'équipement	Nombre d'équipement amortis	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Amortissement immobilier	M^2 amortis	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Fourniture non stockable (énergie)	KWH consommé	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Fourniture non stockable (eau)	M^3 consommés	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Tel- télex- internet	Fréquence d'utilisation			50,00%		50,00%	
Entretien et nettoyage	Heure de travail	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Achats de matériels, équipements et travaux	Nombre d'appareil connecté	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Entretien, réparations sur biens immobiliers	Fréquence de réparation	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Frais postaux, Frais Affranchissement	Nombre timbre utilisé						100,00%
, Commissions et frais de banque	Nombre de règlement					75,00%	25,00%
Taxe sur l'activité professionnelle	La contribution à l'indemnisation	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Quote part de l'adm régional	Nombre d'effectif	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%

Source : élaboré par nos soins

La détermination des pourcentages des consommations des ressources par chaque activité est faite sur la base de l'inducteur de ressource ainsi que les entretiens menés (voir annexe n°03) :

- Personnel : la charge personnelle est imputée pour chaque intervenant selon le temps d'exécution d'une activité par rapport au temps nécessaire pour l'exécution d'ensemble des activités qui lui ont été attribués

Exemple : le salaire de chargé sinistre est de 37 000 et il intervient dans l'activité A01, A02, A03 avec un temps d'exécution de :

$$\left. \begin{array}{l} A01 = 15 \text{ min} \\ A02 = 20 \text{ min} \\ A03 = 15 \text{ min} \end{array} \right\} A01 + A02 + A03 = 50 \text{ min}$$

Alors la charge personnelle a imputé pour A01 est de 11100 DA

$$\left. \begin{array}{l} 50 \text{ min} \longrightarrow 37\,000 \text{ DA} \\ 15 \text{ min} \longrightarrow X \end{array} \right\} X = (15 \times 37\,000) / 50 = 11\,100 \text{ DA}$$

- Amortissement d'équipement, fourniture non stockable (énergie), fourniture non stockable (eau), entretien et nettoyage, amortissement immobilier, Achats de matériels équipements et travaux, Entretien et réparations sur biens immobiliers, Taxe sur l'activité professionnelle, quote part de l'administration régional : toutes ces charges sont consommées par les activités d'une façon égale, car on ne peut pas dire que A01 consomme plus de loyer que A02 puisque c'est un open space ; ou A01 consomme plus d'eau plus que A02...

- Commissions et frais de banque : cette charge concerne les activités où on utilise le plus le compte bancaire donc A05 et A06, mais l'activité A06 est rarement utilisée sauf dans le cas des contrats automobiles

Par exemple : dans 100 dossiers sinistre indemnisés on trouve 25 dossiers qui concerne les recours (selon les entretiens menés)

- Frais postaux, Frais Affranchissement : cette charge concerne que A06, car lors des recours a encaissé la compagnie doit envoyer le PV d'expertise a la compagnie adverse par poste (selon les entretiens menés)
- Tel- télex- internet : elle concerne A03 et A05, cette charge est utilisée pour contacter respectivement l'expert et l'assuré

2.2.2. Le cout d'activité niveau DR

Tableau 28 : la répartition des ressources sur les activités / DR

Ressources/activités	A07	A08
Achat et service extérieur	7912,110583	31648,44233
Autre services extérieur	36137,32827	36137,32827
Charge personnelle de soutien	122285,1725	183427,7587
Charge personnel	29348,5	43998,5
Tap	865,3157915	865,3157915
Impôt et taxe	884,8031302	1008,375152
Charge opérationnel	1008,375152	1008,375152
Amortissement immobilier	18366,23461	18366,23461
Amortissement mobilier	10473,14325	10473,14325
Quote part DC/DR	554,3065954	554,3065954
Cout d'activité	227835,2899	326933,4733

Source : élaboré par nos soins

Tableau 29 : La part des consommations des ressources par activité et inducteur de ressources/DR

Ressources/activités	Inducteur de ressources	A07	A08
Achat et service extérieur	Fréquence de consommation	20,00%	80,00%
Autre services extérieur	Volume de prestation	50,00%	50,00%
Charge personnelle de soutien	Effectif	40,00%	60,00%
Charge personnel	Heur de travail	40	55
Tap	Part égale	50,00%	50,00%
Impôt et taxe	Part égale	50,00%	50,00%
Charge opérationnel	Part égale	50,00%	50,00%
Amortissement immobilier	M ² amortis	50,00%	50,00%
Amortissement mobilier	Nombre d'équipement amortis	50,00%	50,00%
Quote part DC/DR	Nombre d'effectif	50,00%	50,00%

Source : élaboré par nos soins

La part de consommation des charges par les activités est faite sur la base des entretiens mené (voir annexe n°04) et à l'aide des employé et responsable :

- ✚ La TAP, impôt et taxe, amortissement immobilier, amortissement mobilier, quote part DC et autre services extérieur : toutes ces charges sont réparties d'une façon égale car on ne peut dire qu'une activité consomme plus d'amortissement mobilier qu'une autre
- ✚ Charge opérationnelle : sa concerne les pénalités, c'est pour cela qu'elle a été répartie d'une façon égale
- ✚ Autres services extérieurs : sa concerne des formations et autres, c'est pour cela qu'elle était imputée à part égal
- ✚ Achat et service extérieur : sa concerne les fournitures administratives qui sont consommé beaucoup plus dans l'activité A02 vu la nature de l'activité (répartition selon entretien mené)
- ✚ Charge personnelle de soutien : le personnel de soutien intervient beaucoup plus dans l'activité A02 notamment la direction DFC (répartition selon entretien mené)

2.2.3. Le cout d'activité niveau DC

Tableau 30 : la répartition des ressources sur les activités / DC

Ressources/activités	A09	A10
Achat et service extérieur	9484,052065	37936,20826
Autre services extérieur	886427,4688	886427,4688
Charge personnel indirecte	164155,5254	246233,2881
Charge personnel directe	32392,85714	46857,14286
TAP	7331,371941	7331,371941
Impôt et taxe	12056,01174	12056,01174
Charge opérationnel	422747,3167	422747,3167
Amortissement immobilier	590174,3139	590174,3139
Amortissement mobilier	147051,5609	147051,5609
Cout d'activité	2271820,479	2396814,683

Source : élaboré par nos soins

Tableau 31 : La part des consommations des ressources par activité et inducteur de ressources/DC

Ressources/activités	Inducteur de ressources	A09	A10
Achat et service extérieur	Fréquence de consommation	20,00%	80,00%
Autre services extérieur	Volume de prestation	50,00%	50,00%
Charge personnel indirecte	Effectif	40,00%	60,00%
Charge personnel directe	Heur de travail	35	50
TAP	Part égale	50,00%	50,00%
Impôt et taxe	Part égale	50,00%	50,00%
Charge opérationnel	Part égale	50,00%	50,00%
Amortissement immobilier	M ² amortis	50,00%	50,00%
Amortissement mobilier	Nombre d'équipement amortis	50,00%	50,00%

Source : élaboré par non soins

La part de consommation des charges par les activités est fait sur la base des entretiens mené (voir annexe n°05) et à l'aide des employés et responsables avec exactement le même raisonnement que la DR, par exemple :

- ✚ La TAP, impôt et taxe, charge opérationnel, amortissement immobilier, amortissement mobilier, autres services extérieurs : toutes ces charges sont réparties d'une façon égale car on ne peut dire qu'une activité consomme plus d'amortissement mobilier qu'une autre

Et en fin voici un tableau qui récapitule l'ensemble des couts d'activité pour les différents niveaux :

Tableau 32 : Coût des activités

Code	Activités	Montant
A01	Déclaration du sinistre	66769,0202
A02	Ouverture et traitement de contrat d'assurance	70046,6999
A03	Préparation ODS et expertise	68369,6310
A04	Restitution et étude de PV	82818,1284
A05	Comptabilité et règlement et clôture de dossier	97087,9341
A06	Recours, contre-expertise et litige	79240,4488
A07	Réception et classement de dossier	227835,2899
A08	Traitement et ordre de règlement	326933,4733
A09	Réception et classement de dossier	2271820,479
A10	Traitement et ordre de règlement	2396814,683

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les informations de la compagnie

Après le calcul de coût de chaque activité il est nécessaire de regrouper les activités qui ont le même inducteur, donc on aura 8 centres de regroupement qui sont les suivants

Tableau 33 : Regroupement des activités

Centre de regroupement	Activités	Cout d'activités	Cout de centre de regroupement
Centre 1	A01	66769,0202	5261,16285
	A02	70046,6999	
	A03	68369,6310	
Centre2	A04	82818,1284	82818,1284
Centre 3	A05	97087,9341	97087,9341
Centre 4	A06	79240,4488	79240,4488
Centre 5	A07	227835,2899	227835,2899
Centre 6	A08	326933,4733	326933,4733
Centre 7	A09	2271820,479	2271820,479
Centre 8	A10	2396814,683	2396814,683

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les informations de la compagnie

3. Calcul de coût de revient des objets de coût

Pour le calcul de coût de revient des différents produits il est nécessaire de calculer le nombre d'inducteurs pour les centres de regroupements, ces nombres ont été fourni par le service informatique qui nous les a communiqués sur la base des pouvoir de règlement des sinistre (voir annexe n°06) vu qu'il n'existe pas un état qui génère cette information

3.1. Calcul de coût unitaire d'inducteur

Tableau 34 : Coût des inducteurs de cout

Centre de regroupement	Cout de centre de regroupement	Nature de l'inducteur	Volume inducteur	Cout d'inducteur
CR 01	205185,3511	Nombre de dossier sinistre déclarés	39	5261,162849
CR 02	82 818,13	Nombre de dossier sinistre traités niveau agence	49	1 690,17
CR 03	97 087,93	Nombre de dossier sinistre clôturé niveau agence	37	2 624,00
CR 04	79 240,45	Nombre de recours	12	6603,370731
CR 05	227 835,29	Nombre de dossier sinistre reçu/DR	332	686,25
CR 06	326 933,47	Nombre dossier sinistre traités DR	263	1 243,09
CR 07	2 271 820,48	Nombre de dossier sinistre reçu / DC	1042	2 180,25
CR 08	2 396 814,68	Nombre de dossier sinistre traités DC	1042	2 300,21

Source : élaborer par nos soins en se basant sur les informations de la compagnie

3.2. Calcul de coût de revient des dossiers sinistre automobile de différents niveaux

3.2.1. Dossier sinistre automobile niveau agence sans recours

Le volume des inducteurs au niveau de l'agence a été déterminé sur la base de l'annexe n° 07, 08, 09, 10 toute en éliminant les inducteurs qui concernent le pouvoir DC et DR

Tableau 35 : le cout d'un dossier sinistre automobile sans recours / agence

	Cout unitaire	Le Volume	Cout totale
Nombre de sinistre déclarés	5 261,16	303	1 594 132,34
Nombre de dossiers sinistre traité agence	1 690,17	441	745 363,16
Nombre de dossier sinistre clôturé	2623,998218	338	886 911,40
Charge indirecte	9 545,58	338	3 226 406,90
Honoraire d'expert			697 316,88
Indemnité			15 048 002,77
Imprimés administratifs	51,34	338	17 351,69
Charge directes	46 635,12	338	15 762 671,34
Cout d'un dossier sinistre sans recours	56 180,70	338	18 89 078,24

Source : élaboré par non soins

La partie directe, l'honoraire d'expert et l'indemnité ont été déterminé en se basant sur la balance (voir annexe n°02) tout en éliminant la partie qui concerne la DC, la DR et les recours

Pour les imprimés administratifs on a pu déterminer leur cout unitaire en se basant sur la balance (voir annexe n°02) et par le raisonnement suivant :

(Nbre de feuille nécessaire pour la souscription d'un contrat * nbre de souscription) + (nbre de feuille nécessaire dans un dossier sinistre * le nbre de dossier sinistre)

} → Totale de la charge des imprimés

(Nbre de feuille nécessaire dans un dossier sinistre * le nbre de dossier sinistre)

} → X

3.2.2. Dossier sinistre automobile niveau agence avec recours

Tableau 36 : le cout d'un dossier sinistre automobile avec recours / agence

	Cout unitaire	Le Volume	Cout globale
Nombre de sinistre déclarés	5 261,16	108	568 205,59
Nombre sinistre traité agence	1 690,17	113	190 988,75
Nombre de recours	6603,370731	113	746 180,89
Charge indirect	13 321,90	113	1 505 375,23
Honoraire d'expert			26 850
Imprimés administratif	51,34	113	5801,42
Charge directs	288,95	113	32651,42
Cout d'un dossier sinistre avec recours	13 610,86	113	1 538 026,65

Source : élaboré par nos soins

A partir des entretiens on a pu déterminer la charge directe pour ce produit (voir annexe n°03)

3.2.3. Dossier automobile niveau DR

Tableau 37 : le cout d'un dossier sinistre automobile / DR

	Cout unitaire	Le volume	Cout globale
Nombre de sinistre déclarés	5 261,16	8	42 089,30
Nombre de sinistre traité agence	1 690,17	8	13 521,33
Nombre de dossiers sinistre reçu DR	686,25	10	6 862,51
Nombre de dossiers sinistre traité DR	1243,093054	8	9 944,74
Charge indirect	9 052,24	8	72 417,88
Honoraire d'expert			31 120,00
Indemnité			2 865 766,89
Imprimés	51,34	8	410,69
Charge directs	362 162,20	8	2 897 297,58
Cout d'un dossier sinistre / niveau DR	371 214,43	8	2 969 715,46

Source : élaboré par nos soins

Les honoraires d'expert et les indemnités on les a eu selon les entretiens menés auprès des responsables (voir annexe n°04), pour les imprimés on a utilisé le même cout unitaire que celui de l'agence car un dossier sinistre quelques sois son niveau de traitement a le même cout unitaire d'imprimés

3.2.4. Dossier sinistre automobile niveau DC

Tableau 38 : le cout d'un dossier sinistre automobile / DR

	Cout unitaire	Le volume	Cout global
Nombre de sinistre déclarés	5 261,16	2	10 522,33
Nombre de sinistre traité agence	1 690,17	2	3 380,33
Nombre de dossiers sinistre reçu DR	686,25	2	1 372,50
Nombre de dossiers sinistre reçu DC	2 180,25	2	4 360,50
Nombre de dossier sinistre traité DC	2 300,21	2	4 600,41
Charge indirect	12 118,04	2	24 236,07
Honoraire d'expert			9 640,00
Indemnité			2 093 000,00
Imprimé	51,34	2	102,67
Charge directs	1 051 371,34	2	2 102 742,67
Cout d'un dossier sinistre / niveau DC	1 063 489,37	2	2 126 978,74

Source : Elaboré par nos soins

La partie directe a été déterminé à partir du même raisonnement que celui de la DR et l'agence ainsi que certains entretiens menés auprès des employés (voir annexe n° 05)

Le volume d'inducteur a été choisi sur la base d'un état appelé la B10 fournis par la direction planification et contrôle de gestion (voir annexe n° 05) ainsi par un personnel qualifié (chef de service sinistre dans les différents niveaux (l'agence, la DR et la DC), directeur d'agence, les chefs de département automobile)

Section 03 : constats, obstacles et recommandations

1. Les constas et obstacles

Lors de notre stage au sein de la SAA on a constaté certains problèmes qui ont créé des obstacles pour la mise en place de la méthode ABC, on va essayer de les énumérés :

- ✓ Il n'existe pas de fiche de poste pour identifier les taches
- ✓ Les processus ne sont pas clairement définis et ils ne sont pas écrits, sachant qu'ils sont un préalable nécessaire pour la mise en place de l'ABC
- ✓ Absence de calcul des couts par affectation directes et indirectes et par division ou service
- ✓ La direction contrôle de gestion doit occuper une place plus importante dans l'organigramme
- ✓ L'inexistence d'une comptabilité analytique
- ✓ Les règlements dans le CR (classe 60) concernant les règlements avec recours et sans recours, on ne peut pas distinguer l'un de l'autre donc absence de traçabilité
- ✓ La non distinction de nombre de sinistre réglés et traités par pouvoir
- ✓ Lourdeur des systèmes d'informations

On va essayer d'éclaircir certains constats et obstacles cités ci-dessus :

1.1. L'absence des processus clairement définis :

Pour établir le processus sinistre on a dû faire le suivi de tout le processus depuis la déclaration jusqu'à la clôture des dossiers à tous les niveaux, ça nous a pris beaucoup de temps, presque la moitié du temps consacré à notre mémoire et l'une des raisons qui nous a obligés d'aller vers le forfaitaire.

En effet, pour définir le coût des activités des divisions de soutien qui contribuent dans le processus sinistre on devait en principe déterminer tous les processus des divisions de soutien, mais c'était impossible car il n'y avait pas de processus clairement définis ni le temps pour les établir vu l'importance de la taille des directions régionales et centrales.

1.2. Absence de calcul de coût par division ou service :

L'absence de calcul de coût par division ou service nous a obligé à aller vers le forfaitaire, alors on a affecté les charges indirectes sur les divisions ou services selon les entretiens menés auprès des responsables (voir Annexe n°03)

Par exemple : les consommations de papier au niveau de l'agence :

- ✓ Le service sinistre consomme X de papier tandis que le Service Production consomme 2X de papier
- ✓ Le service comptabilité et le directeur, consomment la moitié du service sinistre, c'est à dire $1/2 X$ de papier pour chacun d'entre eux

Alors :

- ✓ La part de papiers consommés par le service sinistre est de $1/4$
- ✓ $1/3$ des consommations de papiers du directeur et du comptable sont au profit du processus sinistre, donc ils interviennent dans le processus en question avec une part de : $1/3 * (1/2 * 1/4) = 1/24$ pour chacun
- ✓ Donc la part des consommations de papiers dédiées au processus de gestion sinistre est de $1/24 + 1/24 + 1/4 = 1/3$

En effet l'absence de calcul de coût par service nous a créé un grand obstacle et limite, surtout au niveau de la DR et DC où on avait du mal à déterminer la part du processus sinistre vu le nombre important des directions et divisions, ce n'était pas aussi facile que dans l'agence.

Lorsque on a essayé de mettre en place l'ABC on était obligé de déterminer les coûts des activités de toutes les directions de soutien car elles influent et impactent le processus sinistre donc on principe on devait faire ainsi :

- ✓ Déterminer toutes les activités des divisions de soutien
- ✓ Établir le coût de chaque activité en se basant sur l'état des affectations des charges par division
- ✓ Faire ressortir les activités qui impactent le processus sinistre
- ✓ Intégrer les coûts des activités de soutien qui impactent le processus sinistre avec les coûts de ce dernier

- ✓ Et donc il ne suffit pas de déterminer les couts des activités du processus sinistre seulement mais d'intégrer ceux de soutien qui sont en lien avec le processus en question

Mais vue l'inexistence des processus de chaque direction, ni de fiche de poste pour faciliter la détermination des activités, ni le temps pour déterminer toutes les activités des divisions de soutien, on était alors obligé d'aller vers le forfaitaire et de déterminer la part des charges des divisions de soutien qui contribuent au processus sinistre pour les imputés comme charge aux activités de sinistre

Toujours au niveau DC et DR pour déterminer les charges des divisions techniques notamment celles de l'automobile on était obligé d'aller vers le forfaitaire vu qu'il n'existe pas d'affectation des charges par direction ou division

1.3. Manque de traçabilité et l'inexistence de l'information recherchée :

Pour déterminer la charge directe plus précisément l'indemnité on a eu du mal à distinguer entre les indemnités des recours à décaisser et RA (recours à encaisser) et les indemnités sans recours ; car les règlements englobent ceux des recours de type RA (c'est lorsque on paye une partie de l'indemnisation à notre assuré et on attend que l'autre compagnie de l'adversaire nous rembourse la somme), les recours décaisser (c'est lorsque notre assuré qui est fautif et on doit rembourser à la partie adverse), ainsi que les règlements sans recours

Dans notre cas pratique on a le produit automobile sans recours et avec recours, pour déterminer leurs indemnités on a cherché dans tous les bordereaux des règlements des RA et on les a déduits de la totalité des règlements pour trouver ceux qui concernent Le produit automobile sans recours.

1.4. Un système d'information qui ne fournit pas d'informations par pouvoir

Pour le calcul du cout d'inducteur on était obligé d'avoir les nombres des sinistres déclarés, traités et reçus par pouvoir, mais cette donnée n'était pas disponible on était alors obligé d'aller voir et chercher dossier par dossier dans le système pour distinguer les dossiers réglés et classés sans suite et reçus par pouvoir (pouvoir DC, DR, agence)

2. Les recommandations

Sur la base des constatations nous recommandant à la SAA ce qui suit :

2.1. Etablissement des fiches de poste

Les fiches de poste peuvent paraître banal pour certain mais ils sont très importants et permettent la détectassions du cavalier libre⁶⁶ et reconnaître les erreurs et fautes de chacun

⁶⁶ En science économique c'est le comportement de passager clandestin désigne celui d'une personne ou un organisme qui obtient et profite d'un avantage, sans y avoir investi autant d'efforts que les membres de ce groupe

La détermination des rôles et des responsabilités de chacun dans l'entreprise, aide le manager et les RH à suivre les évolutions du poste et servent de base pour l'entretien annuel d'évaluation.

Dans le cadre d'un processus de recrutement, elle contribue à mettre en lumière les objectifs souhaités et les caractéristiques d'un poste.

Elles permettent aussi aux salariés d'être informés des critères objectifs sur lesquels il sera évalué par son supérieur hiérarchique.

2.2. Clarifier et écrire les processus :

Des processus clairs et bien définis ne sont pas utiles pour l'ABC ou le contrôle de gestion seulement mais pour plusieurs directions surtout pour les systèmes d'information notamment si on envisage d'aller vers la digitalisation

2.3. La Mise en place d'une comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un outil utilisé par les internes, permet l'analyse du fonctionnement interne de l'entreprise c'est-à-dire l'observation de la formation de la valeur, c'est un outil de base et une orientation pour une prise de décision rationnelle. Puisque l'objectif principal de l'entreprise est de réaliser un gain et ce dernier ne se réalisera que par une maîtrise des coûts et comment maîtriser les coûts s'il n'existe pas de comptabilité analytique ?

2.4. La place du contrôle de gestion dans l'organigramme et rattachement de la comptabilité analytique :

Au niveau de la SAA le contrôle de gestion c'est une direction rattachée à la division marketing, mais en réalité la division planification et contrôle de gestion pour une grande entreprise tel que la SAA doit occuper une place beaucoup plus importante

En effet à partir de l'organigramme on peut reconnaître le pouvoir que peut exercer cette direction sur les autres et d'après son positionnement elle n'est dotée d'aucun pouvoir de contrôle

En principe une direction pareille, doit être rattachée à la DG pour qu'elle puisse intervenir à tous les niveaux. Elle donne des conseils et oriente les décisions stratégiques, orienter le niveau fonctionnel et opérationnel à atteindre les objectifs qui leur ont été fixés et au même temps elle contrôle leurs actions afin de mener des corrections

Le rattachement de la comptabilité analytique au contrôle de gestion est nécessaire, c'est un outil indispensable pour son fonctionnement

2.5. Innovation dans les systèmes d'information et digitalisation des assurances :

Le papier qu'il soit listing ou blanc, les cartouches, les stylos, sont des charges qui coutent tant pour la SAA ; la meilleure solution pour faire face à ces charges est « La digitalisation de l'assurance » qui conduit au zéro papier et donc une diminution des charges

En effet, certes la mise en place de cette stratégie n'est pas évidente surtout dans un environnement tel que l'Algérie mais à notre sens la digitalisation doit être une initiative prise par les entités économique qui vont contribuer grandement et booster la société vers une révolution digital

En effet cette initiative permettra à la compagnie de prendre de l'avance par rapport à ses concurrentes et garantira sa rentabilité durable et sa pérennité sans aucun doute

La digitalisation nécessite un investissement important en termes des systèmes d'information et des couts à court terme mais une rentabilité sûre et diminution de charge à long terme

Pour instaurer cette nouvelle pratique il faut :

- ✓ Créer une plateforme internet, omnicanal application téléphonique et site web, qui va jouer le rôle de l'agence et l'interface avec le client ou ce dernier peut déclarer des sinistres, établir des contrats d'assurance et le paiement se fera par virement.
- ✓ Opter pour la numérisation, la transmission et l'archivage électronique du document
- ✓ Renforcer l'investissement en gestion électronique des documents (GED)
- ✓ Choisir les signatures électroniques notamment lorsqu'il s'agit d'un saut de pouvoir on mobilise tant de papier et fourniture juste pour aboutir à une signature
- ✓ Afin d'inculquer cette culture de digitalisation chez les assurés il faut leur proposer de tout faire via la plateforme, notamment les jeunes ils seront surement attiré par l'idée

2.6. Innovation en termes de garantie :

La SAA pour minimiser le risque de gonflement des factures par ses assurés, elle s'est engagé dans une garantie de réparation en nature de remplacement des pièces automobile dans le cas où le sinistre concerne des pièces automobile abimé, c'est une très bonne initiative en terme de maitrise de cout ; mais on trouve nécessaire de rajouter a cette garantie une garantie garagiste pour diminuer les cout de main d'ouvre et assurer pas seulement la rechange des pièces mais aussi la réparation de sinistre auto.

La SAA peut alors faire des conventions avec des garagistes reconnue tels que Speed ou autres

2.7. Assurer une bonne gestion des recours :

L'activité recours dans le processus sinistre est une activité très importante qui peut diminuer les montants d'indemnisation

En effet il faut opter pour une bonne gestion des recours et de bonne stratégie, il faut aussi faire en sorte de liquider les recours à encaisser dans les délais les plus court possible et éloigner les recours à décaisser.

Une situation semblable aux taux de rotation client dans les entreprises industriel qui cherchent à rapprocher la durée de règlements des clients et éloigner la durée de règlements des fournisseurs pour éviter un besoin de fond de roulement important, parce que le temps c'est de l'argent et donc à notre avis il faut former le personnel sur le traitement et les négociations des recours

2.8. La fixation des objectifs aux chefs d'agence :

L'agence est le point de vente de la compagnie, au sein de la SAA les objectifs fixé sont par rapport au CA et non pas par rapport au résultat, et les salaire des directeur sont fixé par rapport au CA ce qui donne naissance aux aléa moral où les directeurs cherchent à maximiser leur CA et ils négligent les autres charge, or que la performance ne se mesure jamais par rapport au CA mais par rapport au résultat et il ne suffit pas d'être efficace mais il faut être efficient, c'est ainsi que la performance sera atteinte

2.9. Établissement d'un système de motivation pour les gestionnaires sinistres

On a remarqué que la stratégie de l'entreprise est beaucoup plus orientée vers le CA et la production, on donne moins d'importance à la gestion sinistre ; or que ce dernier est le vrai service que vend la compagnie.

Le fait de faire des challenges pour les producteurs et pas de challenge pour les gestionnaire sinistre à notre avis c'est une limite, il faut savoir équilibrer entre les deux car cela provoque une différenciation entre les employés du même grade ce qui va démotiver le personnel sinistre et cette démotivation à long terme va se répercuter sur la lenteur du processus sinistre et la performance de l'entreprise et qui peut aussi impacter l'image de marque de la compagnie et sa notoriété

Donc à notre sens il faut équilibrer entre les deux processus et faire des challenges sinistres, pourquoi pas des challenge recours encaisser

2.10. Optimisation de la cadence de règlement :

En effet plus le nombre de dossier réglés est important moins les couts unitaires sont élevés par exemple le cas de l'agence :

- ✓ Nombre de dossier régler = 338
- ✓ Le cout total indirecte = 3226406,9
- ✓ Le cout unitaire = 9545,58
- ✓ Le stock final est à = 99

Si au niveau de l'agence la cadence de règlements était plus importante et que soi-disant on a réglé tout le stock automobile on va constater une diminution du cout unitaire de presque de 14%

- ✓ Nombre de dossier régler = $338+99=437$
 - ✓ Cout total indirecte = 3653509,14
 - ✓ Cout unitaire = 8360,43
- }  **-14%**

Donc au final le cout de traitement d'un dossier de sinistre peut diminuer en accélérant la cadence de règlement

Conclusion du chapitre

L'entreprise SAA n'exploite pas, une partie des données, générée par la comptabilité, ce qui rend difficile un développement sur base d'analyse analytique impactant par la même certaines prises de décisions.

En effet Les charges les plus importantes de la compagnie sont les :

- ✓ Le règlement, dit indemnisation directe, des dossiers sinistres
- ✓ Les charges du personnel
- ✓ Les investissements immobiliers et les fournitures administratives

De ce fait, et en l'état des lieux la méthode ABC est, à notre avis, la plus adéquate pour répondre au mieux aux besoins de la SAA en termes de développement d'un modèle analytique.

Nous préconisons donc la mise en place de l'ABC pour toute la compagnie et non pour le processus sinistre seulement, mais avant de s'engager dans cette phase de mise en place il faut d'abord préparer le terrain ou les préalables nécessaires à la mise en place d'une comptabilité à base d'activité tel que les processus et les calculs des affectations directe et indirecte par division technique, en effet chaque division présente des particularités propre à son segment et donc une répartition de charge complètement différente.

Conclusion générale

Conclusion générale

La méthode ABC est née au début des années 80 pour répondre aux légitimes besoins d'identification précise des coûts de revient. Les méthodes classiques de calcul des coûts de revient fondées sur l'estimation des coûts de la main-d'œuvre, des matières et des frais généraux s'avèrent bien mal adaptées au contexte actuel de la création de valeurs.

La méthode ABC a déjà fait ses preuves. Elle repose sur l'observation de l'enchaînement des tâches, des activités et des processus de l'entreprise, qui permet de comprendre la formation du coût et de la valeur de ses produits et/ou services.

Dans notre travail, on a trouvé nécessaire de présenter l'environnement des assurances et son mode de fonctionnement vu qu'elle a certaines caractéristiques et spécificités qui la distinguent des autres secteurs, on a aussi évoqué l'évolution de la comptabilité de gestion à travers le temps, dans le deuxième chapitre nous avons parlé des fondements de la comptabilité à base d'activité, son mécanisme et la démarche de sa conception.

Et pour concrétiser notre travail théorique, nous avons effectué un stage pratique au sein de la compagnie d'assurance la SAA, et un essai de mise en place de la méthode ABC fera l'objet du troisième chapitre

Constat et test des hypothèses

Suite à notre passage au sein de la SAA et en croisant les aspects théoriques avec ceux du pratique on a pu tirer les constatations suivantes :

- ✓ Les compagnies d'assurances ont un mode de fonctionnement particulier, comportant plusieurs activités qui se succèdent et s'enchaînent chacune à sa valeur ajoutée et qui ont plusieurs liens entre elles, afin d'éclaircir son enchaînement il est nécessaire d'adopter un management transversal

En effet une compagnie d'assurance est caractérisée par l'inversion du cycle et l'immatérialisation de ses produits, il s'agit d'un contrat d'assurance qu'il peut être de type dommage ou de personne, ce qui conduit à confirmer la 1^{ère} hypothèse

- ✓ La méthode ABC repose sur l'observation de l'enchaînement des activités et des processus de l'entreprise pour comprendre la formation du coût et de la valeur apportée aux clients.

Son principe est que les produits consomment des activités et les activités consomment des ressources, pour mettre en place l'ABC il faut d'abord identifier les activités, calculer les coûts de chacune afin de trouver le coût de l'inducteur et au final on trouve le coût des produits, donc la 2^{ème} hypothèse est confirmée

- ✓ La compagnie SAA n'a jamais adopté de comptabilité analytique mais elle vise la mise en place de l'ABC pour toute la compagnie et donc elle peut se servir de notre étude ou on a essayé de mettre en place la méthode ABC pour le processus gestion sinistre, on a

suivi toutes les étapes qu'on déjà vue en théorie, malgré l'existence de certains obstacles en termes de données mais on a pu trouver le cout du produit en question et sur ce la 3iem hypothèse est vérifié

- ✓ La comptabilité analytique est un outil primordial au control de gestion, il permet les prises des décisions et pilotage d'entreprise mais il est rarement utilisé dans les entreprises algériennes notamment les compagnies d'assurance

Recommandations

Voici quelques recommandations en relation avec notre thème de recherche, procuré aux entreprises qui veulent appliquer l'ABC plus particulièrement les compagnies d'assurance :

- ✓ La mise en place d'un management transversal, vu que la méthode ABC inclus un changement d'organisation et des méthodes de travail préexistante
- ✓ Etablissement des fiches de processus afin de clarifier les activités ainsi qu'un descriptif des taches
- ✓ Centralisation des traitements de sinistre dans les compagnies d'assurance afin de réduire le temp et cout de traitement
- ✓ Etablissement des états fournissant des informations relatives à la méthode ABC
- ✓ L'actualisation des systémies d'information selon les besoins

Perspective de la recherche

Les perspectives de notre recherche vont au-delà d'une mise en place de la méthode ABC vers le management par activité

Dans notre étude on s'est limité à la partie comptable seulement qui est l'ABC et on n'a pas pu aller vers la partie management, mais il ne faut pas nier que la finalité de la méthode ABC c'est l'ABM

En effet La valorisation, respectivement, des activités, puis des objets de coûts, apporte une connaissance de la formation des coûts fiable, partagée, et proche de la réalité opérationnelle.

En remontant au management cette connaissance des informations opérationnelles montre que l'ABC est la méthode de référence pour le pilotage de la performance des processus de l'organisation (ABC/M – Activity Based Costing /Management).

Durant notre recherche, nous n'avons pas trouvé des solutions à des problèmes soulevés, et cela nous conduit à proposer aux étudiants d'avenir quelques thématiques de recherche qui sont comme suit :

- ✓ Quel est l'impact de l'application de la méthode ABC sur la prise de décision ?
- ✓ Comment optimiser le choix des inducteurs de couts ainsi ceux des ressources ?

-
- ✓ Comment optimiser l'affectation des charges directes et indirectes par division dans les compagnies d'assurances ?
 - ✓ Comment faire impliquer le personnel dans l'adoption et l'application de la méthode ABC ?

TABLE DES MATIERES

Remerciement.....	I
Dédicace.....	II
Liste des abréviations.....	V
Liste des figures.....	VI
Liste des tableaux	VII
Liste des annexes.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	A-E
CHAPITRE I : Généralités sur la comptabilité de gestion dans le domaine des assurances.....	2
Section 01 : notions de base et spécificités d'activité d'assurance.....	3
1. Définition de l'assurance.....	3
1.1. Définition générale.....	3
1.2. Définition juridique.....	3
1.3. Définition économique.....	3
2. Les bases techniques de l'assurance.....	4
2.1. Les acteurs d'une opération d'assurance.....	4
2.2. Les intermédiaires d'une opération d'assurance.....	5
2.2.1. L'agent général.....	5
2.2.2. Le courtier d'assurance.....	5
2.2.3. Bancassurance.....	5
2.3. Les éléments d'une opération d'assurance.....	5
2.4. Les mécanismes de l'assurance.....	6
2.4.1. L'inversion du cycle de production.....	6
2.4.2. Technique de compensation des risques.....	7
2.4.3. Technique de division du risque.....	7
2.4.3.1. La coassurance.....	7
2.4.3.2. La réassurance.....	7
3. Le rôle de l'assurance.....	7
3.1. Le rôle social de l'assurance.....	7
3.2. Le rôle économique de l'assurance.....	8
4. Le contrat d'assurance.....	8
4.1. Définition de contrat d'assurance.....	8
4.2. Les caractères généraux du contrat d'assurance.....	8
4.2.1. Caractère consensuel.....	8
4.2.2. Caractère synallagmatique.....	9
4.2.3. Caractère aléatoire.....	9
4.2.4. Contrat de bonne foi.....	9
5. Typologies d'assurance.....	9
5.1. Les assurances de dommages.....	9
5.1.1. Les assurances de biens.....	9
5.1.2. Les assurances de responsabilités.....	10
5.2. Les assurances de personnes.....	10
Section 02 : l'évolution de la comptabilité de gestion.....	11

1. Notion de base sur la comptabilité de gestion.....	11
1.1. Définition de la comptabilité de gestion.....	11
1.2. Les fonctions de la comptabilité de gestion.....	12
2. L'évolution de la comptabilité de gestion et ses outils.....	12
2.1. Genèse de la comptabilité de gestion.....	12
2.2. Evolution de la comptabilité de gestion.....	13
2.3. Les outils de la comptabilité de gestion.....	14
2.3.1. Les méthodes de calcul des coûts.....	14
2.3.2. Les outils de planification et de gestion.....	14
3. Les méthodes de calcul des coûts.....	15
3.1. La méthode des centres d'analyse.....	15
3.2. La méthode du seil de rentabilité.....	15
3.3. La méthode des coûts partiels.....	16
3.4. La méthode de coût marginale.....	17
3.5. La méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes (L'IRFF).....	18
3.6. La méthode ABC activity based costing.....	18
Section 03 : le management transversal.....	19
1. Définition et spécificités du management transversal.....	19
1.1. Définition de management l.....	9
1.2. Définition de transversalité.....	19
1.3. Définition de management transversal.....	20
2. Le management par processus.....	20
2.1. Définition, caractéristiques et typologies de processus.....	21
2.1.1. Définition du processus.....	21
2.1.2. Caractéristiques du processus.....	21
2.1.3. Les différents niveaux d'analyse des processus.....	22
2.1.4. Typologies de processus.....	22
2.2. L'approche processus.....	23
2.2.1. Définition de l'approche processus.....	23
2.2.2. L'objectif de management par processus.....	24
2.2.3. La mise en œuvre de l'approche processus.....	24
2.2.4. Les avantages de management par processus.....	26
2.2.5. L'approche processus dans les différents référentiels.....	26
CHPITRE II : Conception et mise en place d'une comptabilité à base d'activité.....	29
Section 01 : présentation de la méthode ABC.....	30
1. Origine et principaux concepts de la méthode ABC.....	30
1.1. Genèse de la méthode ABC.....	30
1.2. Définition de la méthode ABC.....	31
2. Principes et objectifs de la méthode ABC.....	32
2.1. Concepts et principes de base.....	32
2.1.1. De l'activité au processus.....	32
2.1.2. La méthode ABC et la causalité.....	34
2.1.3. La notion d'inducteur.....	35
2.1.4. Traitement des charges par la méthode ABC.....	36

2.2. Objectif de la méthode ABC.....	37
Section 02 : les préalables de mise en place de la méthode ABC dans une compagnie d'assurance.....	37
1. Le management transversal dans les compagnies d'assurances.....	38
1.1. Les typologies des processus dans les compagnies d'assurance.....	38
1.2. Schématisation des processus de souscription et de gestion sinistre.....	38
1.2.1. Le processus de souscription (production).....	38
1.2.2. Processus de gestion sinistre.....	41
2. Dictionnaire d'activité pour le processus de production et de gestion sinistre...44	44
2.1. Dictionnaire d'activité du processus production.....	44
2.2. Dictionnaire d'activité du processus gestion sinistre.....	45
Section 03 : démarche de mise en application de la méthode ABC.....	46
1. Identification et analyse des activités.....	46
2. Affectation des charges indirectes aux activités.....	48
3. Identification et choix des inducteurs de couts.....	48
3.1. Identification des inducteurs de couts.....	48
3.2. La différence entre inducteur de cout et unité d'œuvre classique.....	50
4. Regroupement des activités par inducteur de cout.....	50
5. Imputation des charges indirectes et affectation des charges directes aux couts des produits ou services.....	51
CHPITRE III : essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de la société nationale d'assurance.....	54
Section 01 : présentation de la société nationale d'assurance	55
1. Présentation de la compagnie SAA.....	55
1.1. Historique de la SAA.....	55
1.2. Présentation de la SAA.....	56
1.3. Fiche technique de la SAA.....	56
1.4. Les produits de la SAA.....	56
2. Structure organisationnelle.....	57
2.1. Le siège (la direction centrale).....	57
2.1.1. La direction générale technico-commercial.....	57
2.1.2. Direction générale administrative et financière.....	58
2.1.3. Direction de l'administration générale.....	59
2.2. Les directions régionales.....	60
2.2.1. Département finance et comptabilité.....	60
2.2.2. Département automobile.....	60
2.2.3. Département IARDT.....	60
2.2.4. Département contentieux.....	60
2.2.5. Département administration générale.....	61
2.3. Les agences.....	61
2.3.1. Service production.....	61
2.3.2. Service sinistres (indemnisation).....	61
2.3.3. Service comptabilité.....	62

3. Présentation de la direction comptabilité et finance.....	62
3.1. Direction de la comptabilité.....	62
3.1.1. Sous-direction comptabilité générale.....	62
3.1.2. Sous-direction comptabilité divisionnaire.....	63
3.2. Direction des finances.....	63
3.2.1. Sous-direction de la trésorerie.....	63
3.2.2. Sous-direction financière.....	63
3.2.3. Département spécialisé en valeurs de trésoreries.....	64
 Section 02 : essai de conception d'une comptabilité à base d'activité au sein de la compagnie d'assurance SAA.....	 64
1. Identification des activités et des ressources.....	64
1.1. Dictionnaire d'activités.....	64
1.2. Identification des ressources.....	65
1.2.1. Les ressources consommées par l'agence / moi.....	65
1.2.2. Les ressources consommées par la direction régionale / moi.....	68
1.2.2.1. Les ressources des activités de soutien dédiées à la division automobile / DR.....	68
1.2.2.2. Les ressources consommées par le service sinistre / DR.....	69
1.2.3. Les ressources consommées par la direction centrale / moi.....	70
1.2.3.1. Les ressources des activités de soutien dédiées à la division automobile / DC.....	70
1.2.3.2. Les ressources consommées par le service sinistre / DC.....	71
1.3. La matrice ressources/activités.....	72
1.3.1. Niveau agence.....	72
1.3.2. Niveau DR.....	73
1.3.3. Niveau DC.....	73
2. Identification des inducteurs d'activités et le calcul des couts d'activités.....	74
2.1. Identification des inducteurs d'activités.....	74
2.2. Calcul de cout d'activités.....	75
2.2.1. Le cout d'activité niveau agence.....	75
2.2.2. Le cout d'activité niveau DR.....	78
2.2.3. Le cout d'activité niveau DC.....	79
3. Calcul de cout de revient des objets de cout.....	81
3.1. Calcul de cout unitaire d'inducteur.....	81
3.2. Calcul de cout de revient des dossiers sinistre automobiles de différents nvsaux...82	82
3.2.1. Dossier sinistre automobile niveau agence sans recours.....	82
3.2.2. Dossier sinistre automobile niveau agence avec recours.....	83
3.2.3. Dossier sinistre automobile niveau DR.....	83
3.2.4. Dossier sinistre automobile niveau DC.....	84
 Section 03 : constats, obstacles et recommandations.....	 84
1. Les constats et obstacles.....	84
1.1. L'absence ses processus clairement définis.....	85
1.2. L'absence de calcul de cout par division ou service.....	85
1.3. Manque de traçabilité et l'inexistence de de l'information recherchée.....	86

1.4. Un système d'information qui ne fournit pas d'information par pouvoir.....	86
2. Les recommandations.....	86
2.1. Etablissement des fiches de poste.....	86
2.2. Clarifier et écrire les processus.....	87
2.3. La mise en place d'une comptabilité analytique.....	87
2.4. La place de contrôle de gestion dans l'organigramme et rattachement de la comptabilité analytique.....	87
2.5. Innovation dans les systèmes d'informations et digitalisation des assurances.....	88
2.6. Innovation en termes de garanties.....	88
2.7. Assurer une bonne gestion des recours.....	88
2.8. La fixation des objectifs aux chefs d'agence.....	89
2.9. Etablissement d'un système de motivation pour les gestionnaires sinistres.....	89
2.10. Optimisation de la cadence de règlement.....	89
CONCLUSION GENERALE.....	92

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :**➤ Ouvrage :**

- BIOSVERT (Hugues), la comptabilité par activité, 1^{ière} édition, ERPI, Québec, 1998.
- BOUQUIN (Henri), Comptabilité analytique de gestion, Edition Economica, Paris, 2000.
- BOUQUIN (H), Comptabilité de gestion, Sirey, 1993.
- BRANDENBURG (H) et WOJTYNA (J-P), approche par processus, Edition de l'organisation, 2003.
- BRANDENBURG, (H) et WOJTYNA, (J-P): l'approche processus, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- CATTAN, (M), IDRISSE, (N) et KNOCKAERT, (P): Maitriser les processus de l'entreprise, 4^{ième} Édition d'organisations, Paris, 2003.
- CHRISTIAN Hess : « méthodes actuarielles de l'assurance vie », édition Economica, 2000
- CLAUDE (Alazard) et SABINE (Sépari), contrôle de gestion, 3^{ième} Edition.2003
- Couibault.F, Eliashberg.C, Latrasse.M : « Les grands principes de l'assurance »,5^{ième} édition, l'argus, paris,2002,
- DEMEESTERE (R), LORINO (P), MOTTIS (N), Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, 2^{ième} Edition, paris 2004
- François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG, Les grands principes de l'assurance, 10^{ième} édition, l'Argus de l'assurance, Paris, 2011.
- H. BIOSVERT, comptabilité de management cout décision gestion, ERPI, 1995.
- H. Bouquin, Comptabilité de gestion, 3^{ième} édition, Economica, Paris 2004.
- (Jacques) LEMONNIER, Le management transversal, 2002.
- Jocu P., Meyer P. « la logique de la valeur » dunod 1996.
- (Lebas) MICHEL, la comptabilité analytique de gestion, Nathan, 1986.
- LORINO (P), Le contrôle de gestion stratégique - La gestion par les activités, Paris: Dunod Enterprise, 1991.
- LORINO (P), Méthodes et pratique de la performance, 3^{ième} édition, Éditions d'Organisation, Paris 2003.
- LORINO. (P), MOTTIS. (N), Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, 2^{ième} édition, Éditions Dunod, Paris 2004
- MATHIEU (Stephan), Réussir l'approche processus, édition à savoir afnor, 2003.
- Michel GERVIES, Contrôle de gestion, Edition Economica, 1997.
- RAVIGNON (Laurent), la méthode ABC/ABM Rentabilité mode d'emploi, 3^{ième} édition, Eyrolles, Edition d'organisation, Paris, 2007.
- TAURON T. (2004) : « Les assurances », Edition Publibook, Paris.
- TOSETTIA, BEHAR.T (2002) Assurance : Comptabilité, Réglementation, Actuariat, Economica, Paris.

➤ **Articles et travaux universitaire :**

- Article 2 du décret exécutif n°95-340 du 30 octobre 1995, fixant les conditions d'octroi d'agrément, de capacités professionnelles de rétribution et de contrôle des intermédiaires d'assurance.
- Benziane.D : « Essai d'analyse du system de couverture des risques dus aux catastrophes naturelles en Algérie », mémoire de magister. Université de Bejaia. Sciences économiques, 2006.
- France Jauron, thèse intitulé « la comptabilité à base d'activité, une étude empirique auprès des entreprises québécoise », université Montréal, 1994.
- L'article n°3 de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances
- L'article n°4 de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.
- L'article n°30 de l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances
- L'article n°32 de l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

➤ **Revue, Publications, rapports et articles de presse :**

- Bouquin H. le contrôle de gestion. Presses universitaires de France. Collection gestion. Paris.
- DEMEESTERE, (R) : « La transversalité : gestion des processus et de projets », in revue française de gestion, 1955.
- DFCG, mise en œuvre pratique de la méthode ABC Echanges, la revue des dirigeants financiers, Hors-série n 03 novembre, paris, press universitaire de sahel
- François Couilbault, Constant Eliashberg, Michel Latrasse : « les grands principes de l'assurance », largus, 2002
- La norme internationale ISO 9001 :2008, « système de management de la qualité Exigences », éditée et diffusée par afnor, Saint-Denis 2008
- MEVELLEC (Pierre), Plaidoyer pour une vision française de l'ABC, Revue Française de Comptabilité, décembre 1993.
- Simon Arcount et Véronique Melert, « Les fondements conceptuels de l'ABC à la française, article.
- Tarondeau J-C., Wright R-W. « la transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus » Revue Française de Gestion –juin-juillet-août 1995

➤ **Site internet :**

- http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TH2962.pdf
- <http://halshs.archive-ouvertes.fr>
- www.ifac.org
- www.fr.scribd.com
- www.compta-facile.com
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584624>
- <https://www.memoireonline.com/04/12/5693/La-mise-en-place-dune-gestion-par-activitesla-methode-ABC--ABM.html>

-
- <http://www.assurances.info/metier-assureur/les-acteurs-compagnie-assurance>
 - www.Jurisques.Com
 - www.uar.dz
 - <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204946-management-transversal-qu-est-ce-que-c-est/>
 - <https://hem.ac.ma/fr/quest-ce-que-management>

LES ANNEXES

codecomp	Libe_comp	debi_reouv	Cred_reouv	debi_mouv	Cred_mouv	Sold_debi	Sold_cred
6000001110	Prest. en principal Automobile Particulier	0	0	18014166,4	10725	18003441,4	0
6000001111	Prest. en principal Automobile Flotte	0	0	2008503,22	5175	2003328,22	0
6000001221	Prest. en principal Multirisque habitation (R.S)	0	0	756584,87	0	756584,87	0
6000001223	Prest. en principal Multirisque Professionele (R.S)	0	0	233088,75	0	233088,75	0
6000012211	Prest. en principal Multirisque habitation (R.I)	0	0	63287,74	0	63287,74	0
6000012241	Prest. en principal M.I.C (Risque Industriel)	0	0	113925	0	113925	0
6005000000	Participations des assures aux benefices techniques	0	0	0	86301,52	0	86301,52
6006001110	Frais acces. Automobile Particulier	0	0	709578,28	2451,4	707126,88	0
6006001111	Frais acces. Automobile Flotte	0	0	57800	0	57800	0
6006001221	Frais acces. Multirisque habitation (R.S)	0	0	121878,29	0	121878,29	0
6006001223	Frais acces. Multirisque Professionele (R.S)	0	0	22303,32	0	22303,32	0
6006012211	Frais acces. Multirisque habitation (R.I)	0	0	3883,94	0	3883,94	0
6006012241	Frais acces. M.I.CC (Risque Industriel)	0	0	6061,28	0	6061,28	0
6007001110	Recours (cred.) Automobile Particulier	0	0	0	3935539,22	0	3935539,22
6007001111	Recours (cred.) Automobile Flotte	0	0	0	83145,12	0	83145,12
6009001110	Const.&reaj.Prov.Sinis. Automobile Particulier	0	0	440000	846809,65	0	406809,65
6009001111	Const.&reaj.Prov.Sinis. Automobile Flotte	0	0	639661,08	0	639661,08	0
6009001221	Const.&reaj.Prov.Sinis. Multirisque habitation (R.S)	0	0	0	64455	0	64455
6020004311	Prest. echues Assurance Groupe	0	0	155686,73	11584,02	144102,71	0
6105000000	Achats de materiels, equipements et travaux	0	0	11800	0	11800	0
6107400000	Fournitures administratives	0	0	76017,66	0	76017,66	0

6107410000	Imprimés administratifs	0	0	79597,04	0	79597,04	0
6107420000	Fournitures non stockables(Energie)	0	0	111529,89	0	111529,89	0
6107430000	Fournitures non stockables (Eau)	0	0	8986,68	0	8986,68	0
6107800000	Autres achats et fournitures	0	0	1510	0	1510	0
6152000000	Entretien, réparations sur biens immobiliers	0	0	12400	0	12400	0
6212000000	Entretien et Nettoyage	0	0	301400	0	301400	0
6222001110	Com.Court.Assu. Automobile Particulier	0	0	130215,19	0	130215,19	0
6222001201	Com.Court.Assur. Cattastrophes natureles - Parc	0	0	3187,06	0	3187,06	0
6222001224	Com.Court.Assur. M.I.C (Risque Simple)	0	0	23604,76	0	23604,76	0
6222001312	Com.Court.Assur. RC Professionele Constructio	0	0	53,48	0	53,48	0
6222001321	Com.Court.Assur. Tous Risques Chantier(Risque	0	0	176534,89	0	176534,89	0
6222001331	Com.Court.Assur. RC Decennale(Risque Industriel	0	0	449964,63	0	449964,63	0
6226800000	Autres honoraires	0	0	622600	0	622600	0
6260000000	Frais postaux	0	0	7750	0	7750	0
6261000000	Frais Affranchissement	0	0	678	0	678	0
6261100000	Telephone - Telex - Internet	0	0	197344,06	0	197344,06	0
6277000000	Commissions et frais de banque	0	0	53133,5	952	52181,5	0
6420000000	Taxe sur l'activite professionnelle	0	0	1577184,8	229659,29	1347525,51	0