

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE



Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme
De Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Contrôle de Gestion

Thème :

L'Analyse des outils de contrôle de gestion au sein des compagnies
d'assurances

Cas : CASH assurance

Élaboré par :

HENNI Halima

TAÏF Chaimaâ

Encadré par :

Pr. DAHIA Abdelhafid

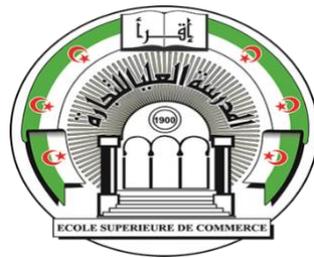
Lieu de stage : Alger

Période de stage : Du 07/02/2024 au 21/05/2024.

Année universitaire : 2023/2024

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE



Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme
De Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Contrôle de Gestion

Thème :

L'Analyse des outils de contrôle de gestion au sein des compagnies
d'assurances

Cas : CASH assurance Alger

Élaboré par :

HENNI Halima

TAÏF Chaimaâ

Encadré par :

Pr. DAHIA Abdelhafid

Lieu de stage : Alger

Période de stage : Du 07/02/2024 au 21/05/2024.

Année universitaire : 2023/2024

REMERCEMENTS

Avant tout, nous tenons à remercier Dieu le Tout-Puissant de nous avoir donné la force et la volonté nécessaires pour accomplir ce travail, qui vise à nous familiariser avec le monde du travail et à marquer la fin de notre cycle master.

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadreur de mémoire de fin d'études, Monsieur **DAHIA ABDELHAFID**, pour ses précieux conseils, Son soutien constant et son dévouement tout au long de ce projet.*

*Merci également à Monsieur **AMMOUCHE NOUREDDINE**, notre encadreur au sein de la compagnie d'assurance **CASH**, pour son accompagnement, ses orientations et ses précieux enseignements pratiques.*

*Nous souhaitons également remercier Monsieur **GHRIB MOHAMED**, directeur du contrôle de gestion, pour ses conseils avisés et son soutien inestimable.*

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude aux membres du jury pour le temps consacré à la lecture et à l'évaluation de notre mémoire de master. Nous apprécions sincèrement l'attention accordée à notre travail ainsi que leurs commentaires constructifs, qui ont enrichi nos compétences en recherche. C'est un honneur pour nous d'avoir pu présenter notre recherche devant un jury aussi distingué

Enfin, un grand merci à notre école, l'École Supérieure de Commerce, pour la formation de qualité et les opportunités offertes, sans lesquelles cette réussite n'aurait pas été possible.

Dédicaces

Avec tous mes sentiments de respect, avec D'expériences de ma reconnaissance, je dédié ma remise de diplôme et ma joie.

*À ma chère **MAMAN**, femme extraordinaire, et à mon cher **PAPA**, homme précieux de ma vie. Vous avez été mes premiers mentors, mes guides et mes modèles de détermination. Votre soutien indéfectible a été la fondation de mon parcours éducatif, et votre confiance en moi m'a permis de surmonter les défis de mes études. Vos sacrifices, vos encouragements et vos conseils m'ont donné la force de persévérer et d'atteindre cet accomplissement. Je vous suis infiniment reconnaissante pour tout ce que vous avez fait et continuez de faire pour moi.*

Aujourd'hui, je souhaite vous dédier cette réussite. C'est grâce à votre amour et à vos prières constantes que j'ai pu mener à bien ce parcours avec succès.

*À mes chers frères **IMAD** et **YOUCEF**, vous êtes mes compagnons de vie et vous m'avez montré qu'aucun obstacle n'est insurmontable lorsque l'on est soutenue par des êtres chers.*

*À ma petite princesse **NOUR EL HOUDA**, tu es une source infinie de joie et d'inspiration dans ma vie. Je serai toujours là pour te soutenir et t'encourager dans toutes les étapes de ta vie.*

*À mon cher binôme **CHAIMAA** pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.*

*A tous les membres de **ma famille** qui remplit ma vie depuis ma tendre enfance.*

*À tous mes **chères amies**.*

*Pour fini à tous ceux **que j'aime** et qui **m'aiment** je dédié ce travail.*

HALMA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

*A ma chère mère,
A mon cher père,*

Aucune dédicace ne peut vraiment montrer tout l'amour, la gratitude et le respect infini que je leur porte. Je n'oublierai jamais leur soutien constant et inébranlable qui m'a permis de réaliser ce travail.

*A mon chère frère **Amine**, et ma chère sœur **Malak**, avec mes souhaits de bonheur, de santé et de succès.*

*A ma chère binôme **Halima**, Pour sa entente et sa patience.*

*A tous les membres de ma famille en particulier mes cousines **Khaoula***

*Et **Sirine** pour leurs encouragements et leurs supports*

A tous mes chères amis

Et à tous qui compulse ce modeste travail

Chaimaa

Sommaire

REMERCIEMENT	I
Dédicaces.....	II
Dédicaces.....	III
Sommaire.....	IV
La liste des abréviations	VII
La liste des figures.....	IX
La liste des tableaux	X
La liste des annexes	XI
Résumé	XII
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Introduction aux assurances.....	1
Section 01 : Généralités sur les assurances.....	3
1-1 Histoire de l'assurance	3
1-2 Définition des concepts de base de l'assurance	4
1-3 Les concepts de base de l'assurance	5
1-4 Le rôle de l'assurance :.....	7
1-5 Les différentes branches d'assurance :.....	7
1-6 Principe et fonctionnement de l'assurance :.....	9
Section 2 : Les techniques de partage de risque	12
2-1 La Réassurance :.....	12
2-2 La Coassurance :	14
Section 3 : La réglementation prudentielle des entreprises d'assurances.....	17
3-1 Le rôle de la réglementation prudentielle :.....	17
3-2 Les normes prudentielles pour protéger le marché de l'assurance.....	19
3-3 Le principe de régulation de la solvabilité de l'entreprise d'assurance	19
3-4 La réglementation prudentielle algérienne.....	22

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion	27
Section 01 : définition et processus du contrôle de gestion	29
1-1 Définition du contrôle de gestion	29
1-2 Le processus du contrôle de gestion :	30
Section 2 : Les outils de contrôle de gestion :	32
2-1 Le tableau de bord	32
2-2 Le système d'information :	37
2-3 Le reporting :	38
2-4 La gestion budgétaire :	41
Section 03 : Analyse des outils du contrôle de gestion.....	45
3-1 Facteurs déterminant dans le choix des outils du contrôle de gestion :	45
3-2 Importance de l'analyse des outils du contrôle de gestion :	47
Chapitre 03 : Le cas pratique.....	51
Section 01 : Présentation de la CASH Spa	53
1-1 Présentation du marché des assurances en Algérie	53
1-2 Présentation de la Cash SPA	55
Section 2 : Les outils du contrôle de gestion au sein de la cash assurances	64
2-1 Présentation de la Direction Contrôle de Gestion :	64
2-2 Les Missions du CG dans l'organisation de la cash.....	65
2-3 Les procédures de la direction CG	65
2-4 La procédure de performance.....	77
2-5 Les outils du contrôle de gestion utilisés par la Cash assurance	82
Section 03 : Analyses des outils du contrôle de gestion utilisés dans la CASH.....	89
3-1 La démarche méthodologique	89
3-2 Analyse des données	92

3-3 Commentaires et Recommandations	97
CONCLUSION GENERALE	102
Bibliographie	106
Annexes :	109
Table des matières	124

La liste des abréviations

- **AMH** : Assurance Multirisque Habitation
- **BCR** : Bordereau de Courtage
- **BDG** : Bris De Glaces
- **BI** : Business Intelligence (Intelligence d'Affaires)
- **BSC**: Balanced Scorecard
- **BST** : Bureau Spécialisé de Tarification en Assurance
- **BUA** : Bureau Unifié Automobile Algérien
- **CAAT** : Compagnie Algérienne d'Assurance des Transports
- **CAPEX** : Capital Expenditure
- **CAGEX** : Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations.
- **CASH** : Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures
- **CAT-NAT** : L'assurance Catastrophes Naturelles
- **CCR** : Compagnie de Réassurance
- **CG** : Contrôle de Gestion
- **CNA** : Conseil National des Assurances
- **COMEX** : Commission Extraordinaire
- **CSA** : Commission de Supervision des Assurances
- **DASC** : Dommages subis par le véhicule avec ou sans collision
- **DASS** : Direction des Assurances
- **DCG** : Direction Contrôle de Gestion
- **DG** : Directeur Général
- **DGT** : Direction Générale de Trésor
- **DPL** : Direction Patrimoine et Logistique
- **DR** : Défense et Recours
- **EASIC** : Environnement d'Assurances Système d'Information CASH.
- **ERM** : Enterprise Risk Management (Gestion des Risques d'Entreprise)
- **FGAS** : Fonds de Garantie des Assurés
- **FGA** : Fonds de Garantie Automobile
- **FSI** : Fonds Spécial d'Indemnisation
- **KPI** : Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
- **OPEX** : Operational Expenditure

- **PDG** : Président-Directeur Général
- **PME/PMI** : Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries
- **PRC** : Performance Relative des Critères
- **PT** : Personnes Transportées
- **RC** : Responsabilité Civile
- **RH** : Ressources Humaines
- **SI** : Système d'Information
- **SPA** : Société par Actions
- **STT** : Système de Traitement des Transactions
- **SVT** : Spécialiste en valeurs du Trésor
- **TB** : Tableau de Bords
- **TRC et TRM** : Assurance Tous Risques Chantier et Tous Risques Montage
- **VIV** : Vol et l'Incendie

Figure 1: la classification des assurances	9
Figure 2: Principe de la mutualisation en assurance	11
Figure 3: La marge de solvabilité des compagnies d'assurances	21
Figure 4: Le triangle du Contrôle de Gestion	29
Figure 5: Processus du Contrôle de gestion	31
Figure 6 : Un exemple d'un tableau de bord	33
Figure 7 : Les quatre axes de tableau de bord prospectif	35
Figure 8 : Les étapes de la gestion budgétaire.....	42
Figure 9: Capital CASH Spa	58
Figure 10: Organigramme de la Compagnie CASH Spa.....	60
Figure 11: Evolution du Chiffre d'affaires de la CASH Spa.....	62
Figure 12: Chiffres clés de la Cash Spa.....	63
Figure 13 : Organigramme Direction Contrôle de Gestion	64
Figure 14 : les types de budget	66
Figure 15 : les étapes d'élaboration du budget annuel selon la CASH Assurance.....	69
Figure 16 : les étapes du suivi budgétaire	73
Figure 17 : les étapes d'utilisation du Power BI.....	75
Figure 18 : les étapes de la procédure de performance.....	82
Figure 19 : Interface système d'information EASIC.....	84
Figure 20 : Interface Microsoft Power BI	85
Figure 21 : répartition des consommations budgétaires par DR au 30.11.2023.....	87

La liste des tableaux

Tableau 1 : fiche d'identité de la CASH	56
Tableau 2 : Répartition effectif CASH Spa.....	60
Tableau 3 : suivi budgétaire de la rubrique « honoraires avocats et traducteurs & expert » pour l'année 2023	75
Tableau 4 : suivi budgétaire de la rubrique « entretien et réparation sur matériel informatique »	76
Tableau 5 : un aperçu du récapitulatif	79
Tableau 6 : le barème de classification.....	79
Tableau 7 : consommation budgétaire de DR Alger 1	86
Tableau 8 : consommations budgétaires de l'entreprise.....	86
Tableau 9 : avantages et inconvénients de la gestion budgétaire	93
Tableau 10 : avantages et inconvénients du tableau de bord.....	94
Tableau 11 : avantages et inconvénients de système d'information	96
Tableau 12 : avantages et inconvénients du reporting.....	97

La liste des annexes

Annexe 01 : Demande de rallonge budgétaire

Annexe 02 : Fiche de suivi budgétaire

Annexe 03 : Canevas de suivi budgétaire

Annexe 04 : rapport Power BI

Annexe05 : Suivides consommations par structure

Annexe 06 : Suivi des consommations investissement

Annexe 07 : pondération- chiffre d'affaire

Annexe 08 : Pondération- Liquidation des Sinistres (nombre & montant)

Annexe 09 : Pondération – Encaissement sur Primes Emise

Annexe 10 : pondération- recouvrement des créances

Annexe 11 : pondération –encaissement des recours

Annexe 12 : Lescoring maximal de chaque indicateur clé de performance

Annexe 13 : Le guide d'entretien

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'analyse des outils de contrôle de gestion utilisés par la compagnie d'assurance CASH et leur influence sur l'efficacité des processus de gestion. L'objectif principal de cette étude est d'analyser les outils de contrôle de gestion actuellement déployés par CASH et d'identifier les éventuelles améliorations nécessaires pour optimiser les processus de gestion.

La recherche repose sur une méthodologie qualitative, combinant une recherche documentaire approfondie avec des enquêtes de terrain, notamment des entretiens avec les principaux acteurs de la compagnie d'assurance.

Les résultats de la recherche mettent en évidence l'importance cruciale des outils de contrôle de gestion dans le fonctionnement de CASH. Les budgets, les tableaux de bord, les systèmes d'information et le reporting sont tous des éléments clés qui influencent la prise de décision, la gestion des risques et la performance globale de l'entreprise.

Mots-Clés: contrôle de gestion, compagnie d'assurance, analyse, efficacité, outils de gestion.

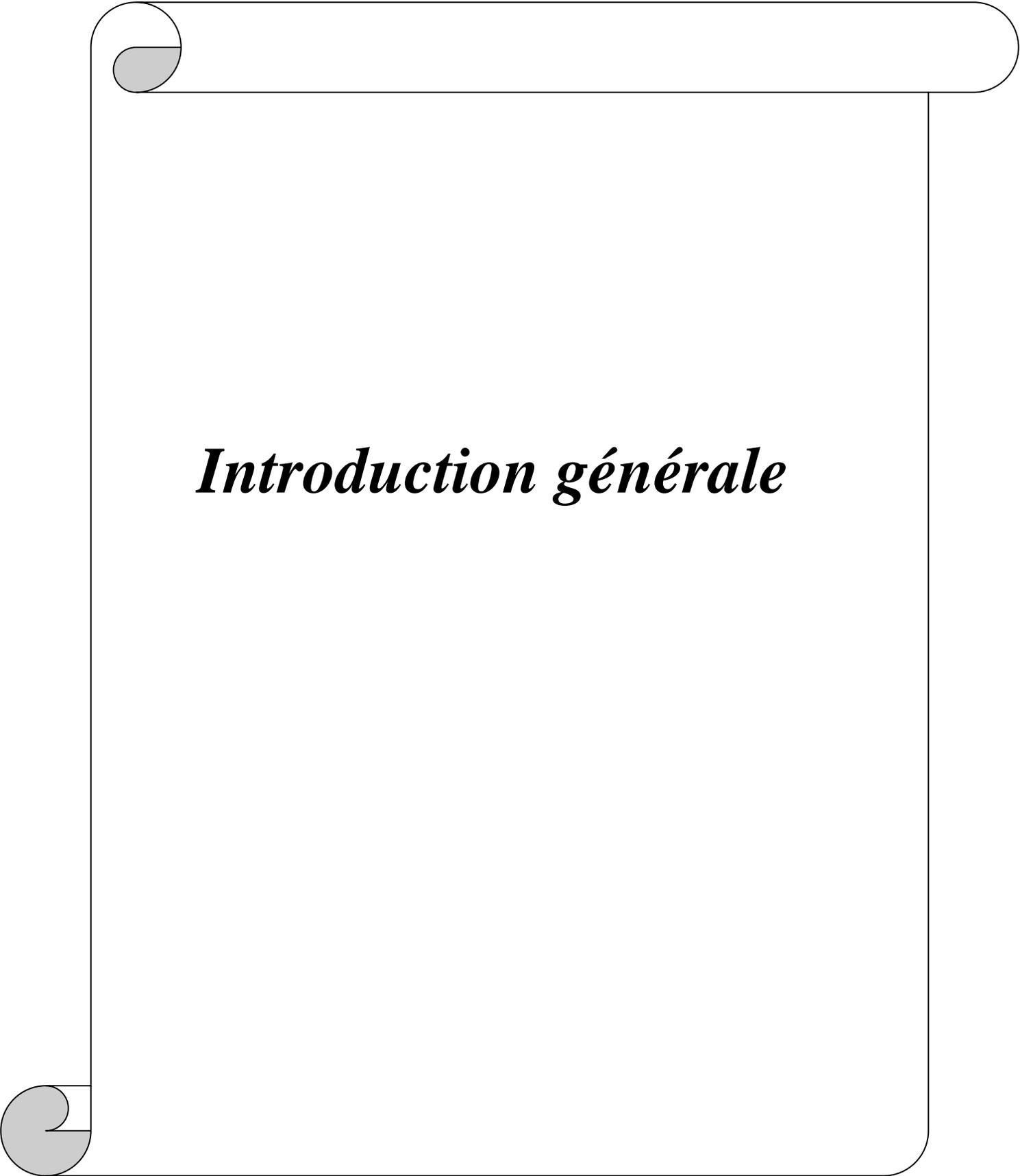
Abstract

This research focuses on analyzing the management control tools used by the insurance company CASH and their influence on the efficiency of management processes. The main objective of this study is to analyze the management control tools currently deployed by CASH and to identify any necessary improvements to optimize management processes.

The research relies on a qualitative methodology, combining in-depth documentary research with field surveys, including interviews with key stakeholders in the insurance company.

The research results highlight the crucial importance of management control tools in the functioning of CASH. Budgets, dashboards, information systems, and reporting are all key elements that influence decision-making, risk management, and the overall performance of the company.

Keywords: management control, insurance company, analysis, efficiency, management tools



Introduction générale

Introduction générale

Le contrôle de gestion est une discipline essentielle pour la gestion efficace et efficiente des entreprises. Il englobe l'ensemble des outils, des techniques et des processus utilisés pour planifier, surveiller et contrôler les activités d'une organisation afin de s'assurer qu'elle atteint ses objectifs stratégiques. En s'appuyant sur des indicateurs de performance clés, des budgets détaillés, des systèmes d'information intégrés et des processus de reporting rigoureux, le contrôle de gestion permet de piloter les activités et de prendre des décisions éclairées.

La littérature académique constate que le contrôle de gestion s'est développé de manière inégale selon les secteurs d'activités. Traditionnellement centré sur les enjeux industriels, son domaine d'intervention est resté longtemps limité à ce secteur. Ce n'est que récemment qu'il a été introduit dans les activités de services telles que les compagnies d'assurance et les banques.

Dans le cadre de l'activité des assurances, un secteur qui englobe des activités variées telles que l'assurance vie, santé, biens et responsabilité, joue un rôle crucial dans l'économie en offrant des solutions de gestion des risques. Ce secteur est caractérisé par des exigences réglementaires strictes, une concurrence intense et des besoins complexes en matière de gestion des risques. Les compagnies d'assurance doivent gérer efficacement leurs ressources financières et opérationnelles pour assurer leur rentabilité et leur pérennité.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion dans les assurances revêt une importance particulière. Il permet de structurer et d'optimiser les processus internes, d'aligner les activités opérationnelles avec les objectifs stratégiques et de garantir une gestion proactive des risques. Les contrôleurs de gestion dans les compagnies d'assurance jouent un rôle clé en fournissant des analyses financières et opérationnelles précises, en élaborant des budgets réalistes et en suivant de près les performances à travers des indicateurs pertinents.

Il s'agit non seulement de veiller à la bonne utilisation des ressources, mais aussi de contribuer à la prise de décisions stratégiques, de favoriser la transparence et la responsabilité, et d'assurer la conformité aux normes réglementaires. En intégrant des processus de contrôle rigoureux, les compagnies d'assurance peuvent mieux anticiper les risques, optimiser leurs portefeuilles et améliorer leur compétitivité sur le marché.

Introduction générale

Le choix des outils de contrôle de gestion dans les assurances est déterminant pour l'efficacité de ces processus. Des outils tels que les budgets, les tableaux de bord, les systèmes d'information et le reporting doivent être soigneusement sélectionnés et adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise. Ces outils permettent de centraliser et d'analyser les données, de suivre les performances en temps réel et de fournir des informations précises pour la prise de décision.

Une analyse des outils de contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance permet d'évaluer leur efficacité et leur adéquation avec les objectifs de l'entreprise. En identifiant les forces et les faiblesses des outils actuels, les compagnies peuvent mettre en place des améliorations continues et adopter des solutions technologiques innovantes pour renforcer leurs capacités de gestion. Cette analyse est essentielle pour garantir que les processus de contrôle de gestion soutiennent pleinement la stratégie de l'entreprise et contribuent à sa réussite à long terme.

Le choix de notre thématique "L'analyse des outils de contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance" est motivée par plusieurs raisons. Il est crucial de montrer l'importance du contrôle de gestion, devenu essentiel pour les compagnies d'assurance dans un environnement complexe et régulé. La qualité et l'utilisation des outils de contrôle de gestion, tels que le tableau de bord, le système d'information, les budgets et le reporting, sont déterminantes pour la pérennité et la prospérité des entreprises. L'objectif de notre travail est de démontrer si ces outils de contrôle de gestion sont efficaces dans les compagnies d'assurance, en analysant leurs avantages et inconvénients. Ce sujet est important car il permet de :

- Améliorer la prise de décision ;
- Optimiser les ressources ;
- Renforcer la compétitivité ;
- Assurer la conformité et de satisfaire les parties prenantes ;
- Contribuant ainsi à une gestion plus efficace et performante.

Introduction générale

Problématique de recherche:

La problématique principale de ce sujet est la suivante :

« Comment les outils de contrôle de gestion actuellement utilisés par la compagnie d'assurance influencent-ils l'efficacité des processus de gestion ? »

De cette question découle une série de questions secondaires :

- Quel est le cadre théorique des assurances ?
- Quels sont les principaux objectifs des outils de contrôle de gestion ?
- En quoi l'utilisation des outils de contrôle de gestion (budgets, tableaux de bord, systèmes d'information, reporting) améliore-t-elle l'efficacité des processus de gestion dans une compagnie d'assurance ?

Les hypothèses de recherche :

Pour répondre à ces questions, les hypothèses suivantes seront testées :

- *H1* : Les assurances reposent sur le principe de partager les risques entre de nombreuses personnes afin de réduire l'impact financier des événements imprévus ;
- *H2* : Les principaux objectifs des outils de contrôle de gestion sont de fournir des informations pertinentes et en temps opportun pour faciliter la prise de décision ;
- *H3* : Les budgets aident à planifier les dépenses et à maintenir les coûts sous contrôle ; Les tableaux de bord fournissent une vue d'ensemble des performances, facilitant ainsi la prise de décision rapide ; Les systèmes d'information améliorent la gestion des données, ce qui permet une meilleure anticipation des risques et des opportunités. Les rapports réguliers renforcent la communication interne et externe, renforçant la confiance des parties prenantes.

Introduction générale

Méthodologie de recherche

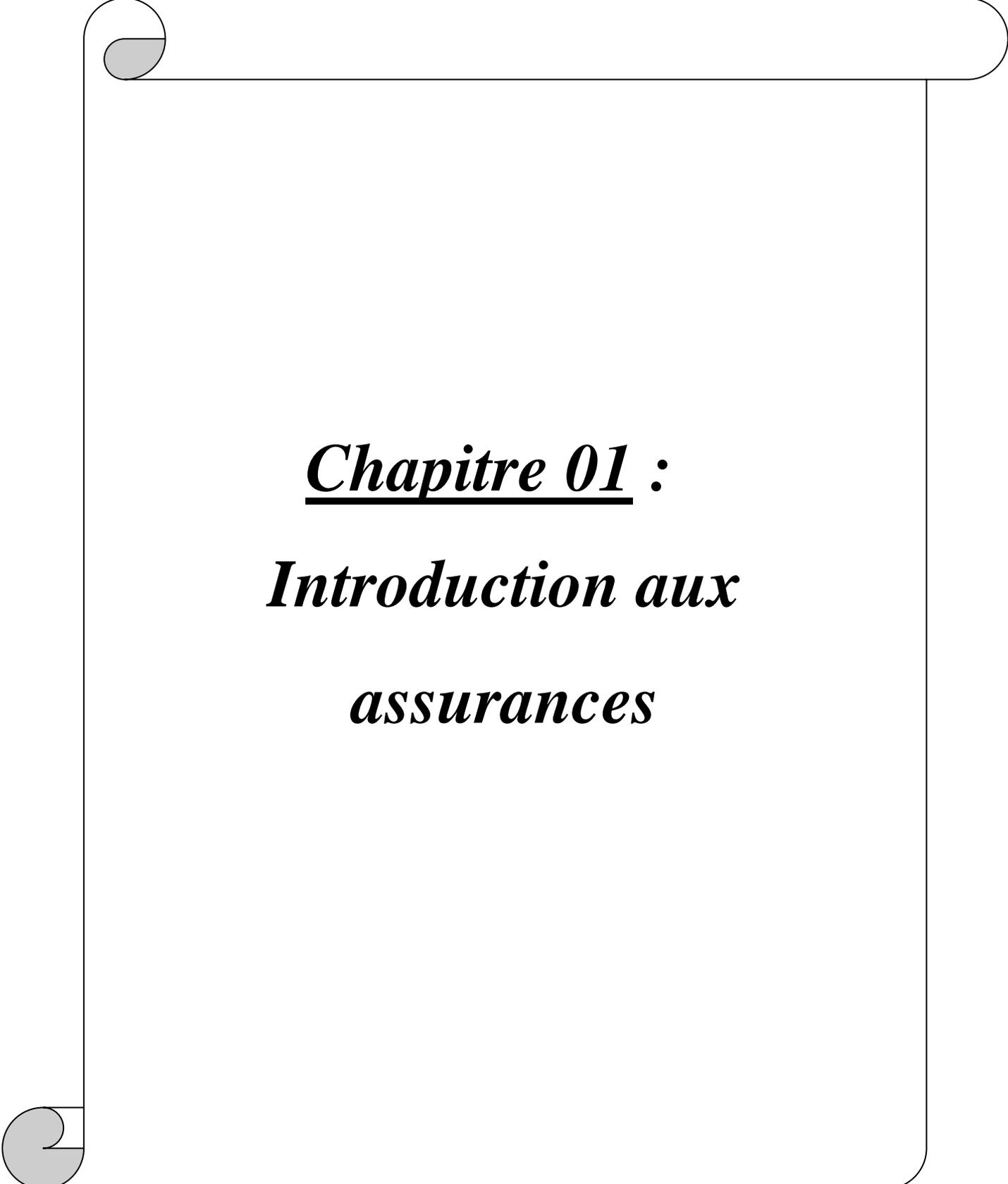
Pour répondre à nos interrogations, nous avons opté pour une approche qualitative, en suivant un processus en deux étapes.

- Une recherche documentaire à partir d'une recherche bibliographique à travers la consultation des différents ouvrages disponibles, des travaux de recherches et des sites internet.
- Des enquêtes de terrain seront menées pour recueillir directement des informations au niveau de l'entreprise grâce à l'utilisation d'un entretien.

Plan de recherche

Ce travail de recherche est structuré en trois chapitres distincts :

- Le premier chapitre sera consacré à l'établissement du cadre théorique dans le domaine de l'assurance.
- Dans le deuxième chapitre, nous explorerons les divers outils de contrôle de gestion utilisés dans ce contexte.
- Le troisième chapitre sera dédié à une analyse approfondie de l'application de ces outils de contrôle de gestion spécifiquement au sein de Cash Assurance



Chapitre 01 :
Introduction aux
assurances

Introduction du premier chapitre

Dans ce chapitre, nous plongeons dans les profondeurs du secteur de l'assurance, explorant ses nuances complexes et ses mécanismes essentiels. Nous débutons par une analyse historique et une exposition des concepts fondamentaux qui sous-tendent l'assurance, tout en mettant en lumière son rôle crucial dans la gestion des risques. Ensuite, nous nous aventurons dans les différentes branches de l'assurance et dévoilons les rouages de leur fonctionnement, offrant ainsi un panorama complet de cette industrie vitale.

Dans la deuxième section, nous examinons de près la réassurance et la coassurance, en définissant leur importance et en détaillant leur fonctionnement dans le contexte global de la gestion des risques assurantiels.

Enfin, dans la troisième section, nous plongeons dans le domaine de la réglementation prudentielle, mettant en évidence les normes essentielles mises en place pour protéger le marché de l'assurance et garantir la solidité financière des entreprises du secteur. Nous nous penchons également sur le principe fondamental de la régulation de la solvabilité des entreprises d'assurance, soulignant son rôle central dans la préservation de la stabilité du marché.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

Section 01 : Généralités sur les assurances

Dans cette première section, nous allons présenter le cadre théorique des assurances.

1-1 Histoire de l'assurance

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

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

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

Au 12ème siècle, avec la reprise des échanges commerciaux, le prêt à la grosse se redéveloppa, et donna lieu à des abus au niveau des taux d'intérêts, qui encouragèrent l'église en 1234, à interdire le prêt usuraire (taux d'intérêt excessif) et ainsi condamna le prêt à la grosse aventure, les commerçants trouvèrent la riposte appropriée en séparant l'opération « *garantie* » de l'opération « *prêt* », ce qui a donné naissance à l'assurance maritime. C'est dans les ports de la méditerranée que les règles essentielles de l'assurance moderne se sont développées. Le plus ancien contrat a été souscrit à Gênes en Italie en 1347 et c'est également à Gênes que fût fondée la première société d'assurances maritimes en 1424.¹

Si l'assurance maritime est la première assurance sous forme moderne, d'autres types d'assurances sont apparus par la suite, et notamment l'assurance vie au 17ème et 18ème siècle. Avec les Tontines, le financier Italien Lorenzo Tonti crée en 1652 une forme de

¹COUILBAULT François, ELIASHBERG Constant, Les grands principes de l'assurance, l'argus, 9 ème édition, 2009, p 42.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

contrat d'assurance avec un mode opératoire proche de l'assurance vie. L'assurance incendie est intervenue bien plus tard, elle remonte à l'incendie de Londres en 1666, la première compagnie d'assurance contre l'incendie naquit une année après à Londres.

Les techniques d'assurance connurent une réelle expansion avec la création d'outils mathématiques performants. La notion de prime de risque put enfin affiner, les opérateurs disposant de techniques fondées sur le calcul des probabilités, c'est en 1654 que Blaise Pascal, à la demande d'un joueur de cartes, le chevalier de Mere, jette les bases du calcul des probabilités « *la géométrie du hasard* ». Trois ans plus tard, le Hollandais Christian Huygens rédige la première table de mortalité. Son compatriote Jean de Witt en 1672 établit le premier calcul des rentes viagères.

À la fin du 19^{ème} siècle, les premières compagnies d'assurance ont émergé, et leur expansion a été constante grâce à divers facteurs :

- L'application des lois mathématiques telles que le calcul des probabilités et la loi des grands nombres, permettant une évaluation plus précise des risques ;
- Les avancées de la révolution industrielle au XIX^{ème} siècle, qui ont entraîné de nouveaux besoins d'assurance pour couvrir les risques liés à l'industrialisation croissante ;
- L'introduction des premières lois sur les accidents du travail, comme celle de 1898 en France, qui ont renforcé la nécessité de protections pour les travailleurs ;
- L'essor économique du XX^{ème} siècle, caractérisé par une croissance rapide, a également contribué à l'expansion du secteur de l'assurance.

1-2 Définition des concepts de base de l'assurance

1-2-1 Définition de l'assurance :

La variété des opérations d'assurances et de risques couverts ne permet pas de donner une définition unique et exhaustive de l'assurance. Cependant, il est possible d'envisager une définition, sous deux aspects :

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

- Aspect juridique et économique :

« 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 »²

Cette définition fixe les rapports et obligations qui sont créés réciproquement entre les parties contractantes, notamment :

- Le paiement de la prime d'assurance ;
- La prestation servie (versement d'une indemnité afin de réparer le dommage) par l'assureur en cas de survenance du risque.

Néanmoins, cette définition n'explique pas le fonctionnement technique de l'assurance, qui repose sur la mise en commun des risques au sein d'un groupe appelé mutualité.

- Aspect technique et mutualiste :

« L'assurance est une opération par laquelle une personne (l'assureur) groupe en mutualité d'autres personnes (les assurés) afin de les mettre en situation de s'indemniser mutuellement des pertes éventuelles (les sinistres) auxquelles les expose de la réalisation de certains risques, aux moyens de sommes (primes ou cotisations) versés par chaque assuré à une masse commune gérée par l'assureur »³

1-3 Les concepts de base de l'assurance

A la lumière des définitions présentées ci-dessus, il en découle plusieurs termes, qu'il y a lieu d'expliquer, notamment :

➤ **Assureur** : *L'assureur est la société ou l'entité qui fournit l'assurance. Il accepte de prendre en charge le risque spécifié dans le contrat d'assurance moyennant le paiement d'une prime par l'assuré*

²Article 619 du code civil, d'article 2 de l'ordonnance 95-07

³MERABET Nabil, « Techniques d'assurances », Université de Tunis, 2007.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

- **Assuré :** *L'assuré est la personne physique ou morale qui souscrit une assurance pour se protéger contre certains risques. Il paie une prime à l'assureur en échange de la couverture d'assurance ;*

- **Le bénéficiaire :** *il s'agit de la personne physique ou morale qui doit percevoir en cas de survenance d'un sinistre la prestation promise par l'assureur ;*

- **Le souscripteur :** *Il s'agit de la personne qui signe la police d'assurance, ou bien de la personne physique (par exemple le chef de famille pour le compte de ses enfants, le transporteur pour le compte de ses clients...) ou morale (la banque pour le compte de ses emprunteurs, l'entreprise pour le compte de ses salariés...) qui contracte avec l'assureur en lui payant la prime ;*

- **Le risque :** *c'est la probabilité qu'un dommage, un accident survienne. Il revêt un caractère aléatoire, futur et incertain ;*

- **La prime ou cotisation :** *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'assurance ;*

- **Le sinistre :** *un événement imprévu et dommageable entraînant une perte économique pour l'assuré, comme un accident de voiture ou un incendie ;*

- **L'indemnité :** *le montant d'argent versé par la compagnie d'assurance à l'assuré pour compenser les pertes subies à la suite d'un sinistre, visant à le ramener à sa situation financière antérieure.*

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

1-4 Le rôle de l'assurance :

L'importance de l'assurance réside dans les services qu'elle fournisse aux pays, aux particuliers et aux institutions économiques et commerciales. Ses principaux avantages sont les suivants.⁴

- Assurer la sécurité et la tranquillité d'esprit, en réduisant le sentiment d'insécurité et de peur chez les détenteurs de propriétés et de capitaux ;
- Permet aux individus et aux familles de retrouver la même situation financière avant la perte, et donc maintenir le même niveau de vie sans avoir recours à la demande d'assistance des autres ;
- La rémunération assure la continuité des projets, et donc maintient des emplois, et par conséquent participe à la réduction du taux de chômage ;
- L'industrie de l'assurance est une source de financement pour les projets d'investissement par l'emploi des primes d'assurance pour financer et soutenir les projets économiques et financières et investir dans ceux-ci ;
- L'assurance est la base du crédit commercial, l'assurance-crédit encourage l'expansion des prêts et des ventes par facilité, afin de s'assurer que les emprunteurs et les vendeurs obtiennent leurs pleins droits en cas de décès du débiteur ou de l'acheteur ;
- L'assurance contribue au développement des moyens de protection et de prévention dans le but de réduire le taux de répétition des accidents ou diminuer le volume de pertes attendues.

1-5 Les différentes branches d'assurance :

Une distinction clé entre les différentes catégories d'assurance réside dans la séparation entre les assurances de dommages, qui couvrent les biens et les responsabilités, et les assurances de personnes, qui protègent la vie, la santé et les revenus des individus.

⁴Mme KARA MOSTEFA Fatma Zohra, " Réalité et Perspectives du Marketing dans les Entreprises des Services d'assurance en Algérie Cas de la compagnie Algérienne d'assurance (C.A.A.T), THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES
"Marketing et Management des Entreprises, 2019-2020; p44

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

1-5-1 Les assurances dommages :

Les assurances dommages ont pour but d'indemniser l'assuré contre les conséquences d'un événement accidentel affectant son patrimoine. L'assureur de dommages garantit, sous les conditions du contrat, qu'après survenance d'un sinistre, le patrimoine de l'assuré sera reconstitué en valeur comme si ce sinistre n'avait pas eu lieu. Elles se subdivisent à leur tour en deux grandes catégories :⁵

1-5-2 L'assurance des biens :

L'assurance des biens mobiliers et immobiliers vise à indemniser les assurés pour la perte subie par leurs biens en cas de réalisation du risque assuré. Elle inclut divers types d'assurances comme l'assurance incendie, vol, et assurances de transport (maritime, terrestre, aérien) pour les moyens de transport et les marchandises.

1-5-3 Assurances responsabilité civile :

L'assurance de responsabilité civile couvre les pertes matérielles résultant de la responsabilité de l'assuré, qu'il s'agisse d'une personne ou d'une entreprise. Elle englobe divers types d'assurances telles que la responsabilité professionnelle des médecins et des ingénieurs, la responsabilité de l'employeur envers ses travailleurs, ainsi que les responsabilités civiles liées aux accidents de voiture et de transport. Son objectif principal est d'indemniser l'assuré pour les dommages causés par des erreurs commises.

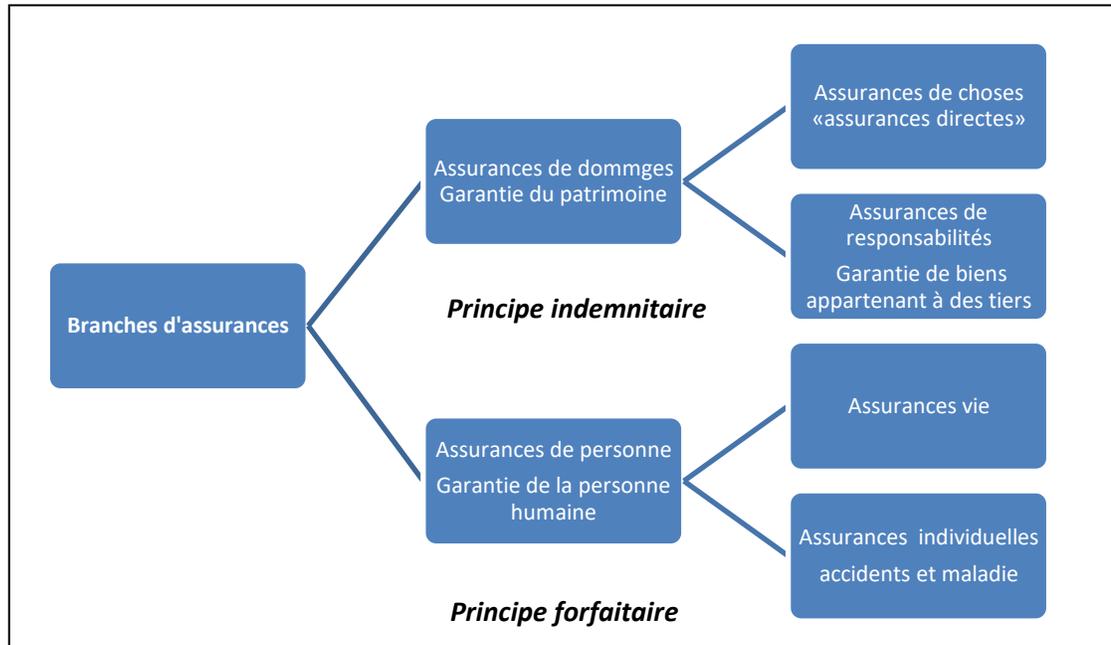
1-5-4 Les assurances de personnes :

*« L'assurance de personnes est une convention de prévoyance contractée entre l'assuré et l'assureur et par laquelle l'assureur s'oblige à verser au souscripteur ou au bénéficiaire désigné, une somme déterminée, capital ou rente, en cas de réalisation de l'événement ou au terme prévu au contrat ».*⁶

⁵André Martin, Technique d'assurance, Dunod, paris, 3 ème édition, 2014, p 27

⁶Ordonnance N°95-07-Article 60-Chapitre ASSURANCES DE PERSONNES ET DE CAPITALISATION

Figure 1: la classification des assurances



Source : F.Couilbault, C.Eliashberg, M.Latrasse, « les grands principes de l'assurance », Ed L'Argus, 6^{ème} éditions, 2003, p 71

1-6 Principe et fonctionnement de l'assurance :

L'assurance permet la couverture d'un risque donné moyennant une prime. Néanmoins, il est opportun de comprendre le principe de base de fonctionnement d'une compagnie d'assurance qui lui permet de compenser entre les primes d'assurances, de manière à pouvoir faire face aux éventuels sinistres et dégager une rentabilité.

En effet, le mécanisme de l'assurance, repose essentiellement sur le principe de « mutualisation des risques ».

1-6-1 Définition de la mutualisation des risques :

« Il s'agit d'organiser en mutualité une multitude d'assurés exposés à la réalisation de certains risques de manière à pouvoir verser une prestation à ceux d'entre eux qui subissent un sinistre grâce aux primes collectées »⁷

⁷Mathieu Robineau, Droit des assurances, Edition Eclipses, 2^{ème} édition.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

Il s'agit de neutraliser le hasard, grâce à des lois statistiques et plus spécialement grâce la loi des grands nombres : si pour chaque assuré, le risque est relié à un événement incertain aux conséquences défavorables, pour l'assureur, l'opération d'assurance doit être prévisible dans ses résultats.

D'une certaine manière, au sein de chaque catégorie de risque, l'assurance est un mécanisme de solidarité entre assurés. Cette affirmation ne doit pas tromper : schématiquement en effet, l'assurance repose sur la sélection des risques et son prix est fonction des risques couverts, alors que la solidarité nationale opère sans sélection et est financée par des moyens décarrelésdurisque (impôts, cotisations sociales).

L'opération d'assurance est également marquée par le phénomène del'inversion du cycle de production, qui signifie que le prix payé par l'assuré (la prime) est déterminé par l'assureur avant même que celui-ci sache combienla garantie va effectivement lui coûter. La tarification est donc déterminéeeex ante. Ceci justifie que l'assureur constitue des provisions techniques pour faire face à ses engagements.

1-6-2 Modalités de mutualisation des risques :

La mutualisation des risques connaît deux modalités de gestion :

A. La gestion par répartition :

Par principe, la mutualisation donne lieu à une gestion en répartition : les primes collectées au cours d'un exercice servent à payer les sinistres déclarés au cours du même exercice. Il y a alors mutualisation directe. En réalité, le système est celui d'une semi-répartition dans la mesure où, davantage que la date du sinistre, c'est celle de son règlement qui importe. Ainsi, les primesencaissées sont quasi-immédiatement reversées sous forme de prestations.

Ce système de gestion est adapté à des risques dits « courts ». Sont ainsi gérées la plupart des assurances de dommages ainsi que les branches maladieet accidents en assurances de personnes.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

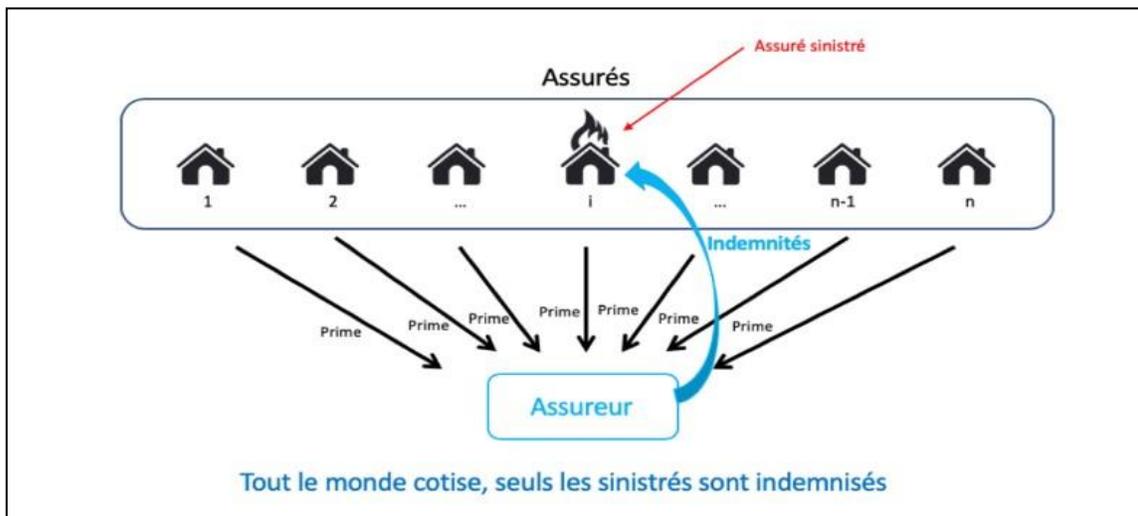
Ce schéma est théorique dans la mesure où il y a rarement adéquation parfaite entre les primes perçues et les sinistres produits. C'est pourquoi l'assureur est tenu de constituer des provisions.

B. La gestion par capitalisation :

La capitalisation est un mode de gestion adapté à des risques longs. Elle concerne ainsi les assurances sur la vie, les opérations de prévoyance collective et les assurances construction. Dans un tel système, les primes sont versées sur un compte individuel ou collectif. Les sinistres sont par principe réglés au moyen des primes versées, capitalisées selon la méthode des intérêts composés.

La mutualisation est bien présente dans la mesure où les insuffisances de primes versées au titre de certains contrats sont compensées par les excédents obtenus sur d'autres contrats.

Figure 2: Principe de la mutualisation en assurance



Source : OPENCLASSROOM-Environnement de l'assurance, Le principe de mutualisation et le transfert de risque

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

Section 2 : Les techniques de partage de risque

Deux techniques permettent de réaliser les impératifs de division et de dispersion des risques :

- La réassurance ;
- La coassurance.

2-1 La Réassurance :

2-1-1 La définition de la réassurance :

La réassurance a plusieurs définitions, comme :

D'après Ramel (1980), la réassurance est « *l'opération par laquelle une personne, généralement personne morale, s'engage à apporter son concours financier, dans des conditions strictement liées, l'évolution d'un certain risque préalablement défini, à une autre personne qui a accepté de garantir ce risque envers une troisième personne appelée l'assuré* ». ⁸

D'après le lexique des assurances, la réassurance est une : « *Opération par laquelle un assureur, le cédant, cède à un autre assureur, le réassureur ou cessionnaire, une partie d'un risque que lui-même a pris en charge en direct. Cette pratique se justifie par le désir de limiter les risques auquel l'assureur s'expose et d'éviter qu'un sinistre dont l'ampleur serait catastrophique ne le conduise à la ruine. L'existence du réassureur n'est pas connue des assurés et l'assureur reste seul responsable à leur égard. L'assureur et le réassureur sont liés par un contrat, ou traité de réassurance, par lequel le cédant cède une partie de ses primes au cessionnaire, à charge pour lui de payer une partie des sinistres* ». ⁹

Ces définitions montrent que la réassurance est une stratégie essentielle pour la gestion des risques dans le secteur des assurances. Elle permet aux assureurs de protéger leur

⁸ WALHIN Jean-François, « *La réassurance* », LARCIER 2007, Bruxelles, p. 2.

⁹ GLOSSAIRE DES TERMES D'ASSURANCE. *Réassurance*.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

solvabilité et de garantir qu'ils peuvent faire face à des sinistres importants, tout en maintenant la confiance de leurs clients en leur capacité à honorer les engagements pris.

2-1-2 Les types de contrat de réassurance :

La compréhension des contrats de réassurance est essentielle pour évaluer l'exposition au risque de crédit envers les réassureurs.

Il existe deux types de réassurance :¹⁰

➤ **La réassurance facultative** : est une réassurance par police pour laquelle la cédante est libre de proposer le risque au réassureur tandis que ce dernier se réserve la faculté de l'accepter ou de le refuser. La technique de la réassurance facultative est très proche de la coassurance. Elle peut s'appliquer en théorie à tous les types de branches d'assurance. En pratique, elle ne se rencontre que dans l'assurance des risques les plus lourds.

➤ **La réassurance obligatoire** : ou encore réassurance par traité, couvre automatiquement tous les risques d'un portefeuille. Le réassureur quand à lui s'oblige à les accepter. La gestion administrative est évidemment bien plus simple que pour des affaires facultatives.

2-1-3 L'utilité de la réassurance

La réassurance assume divers rôles importants dans l'économie :

Assureur en dernier ressort, la réassurance :

- Fournit aux assureurs primaires la liquidité nécessaire à l'indemnisation des sinistres de gravité exceptionnelle ;
- Mutualise la couverture des grands risques ;

¹⁰ WALHIN Jean-François. Op.cit p.09-10.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

- Apporte la capacité nécessaire et réduit le coût actuariel de la couverture des risques « de gravité » ;
- Garantit l'saturabilité de tous les risques et peut être le promoteur de l'innovation en matière de garanties ;
- Contribue ainsi au développement de l'assurance primaire dans les économies émergentes, tant en dommages qu'en assurances de personnes ;
- Promeut, par conséquent, l'efficacité économique, en substituant des financements de marché à l'implication des finances publiques, libérant ainsi des moyens de financements pour d'autres emplois nécessaires au développement, tels que les infrastructures, l'éducation ou la santé¹¹.

2-2 La Coassurance :

2-2-1 Définition :

Elle se définit comme « *l'hypothèse où plusieurs assureurs couvrent en commun mais sans solidarité un même risque, chacun limitant son obligation une quotité déterminée du risque et l'ensemble des fractions ne dépassant pas l'unit* »¹².

Donc elle s'agit d'une procédure où plusieurs assureurs partagent la couverture d'un même risque, chaque participant limitant sa prise en charge à un pourcentage déterminé. La compagnie ou entité qui coordonne cette coassurance est désignée comme la société apéritrice

2-2-2 Les acteurs de la coassurance :

En coassurance, trois acteurs principaux jouent des rôles distincts :

➤ L'Apériteur :

Est appelé apériteur le co-assureur qui se charge, au nom et pour le compte de l'ensemble des co-assureurs, de la gestion d'une police collective et des rapports entre les

¹¹ PATRICK Thourot, « *La réassurance: quel rôle dans le développement économique dans les pays émergents ?* », 2016.

¹²M. Picard et A. Besson, « *Traité général des assurances* »,1970.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

assureurs et le souscripteur de cette police. Il a pour missions l'établissement des contrats, l'encaissement des cotisations et de verser les quotes-parts aux co-assureurs en fonction de leur participation au risque, exprimées en pourcentage.

➤ **Les Coassureurs :**

Les coassureurs sont des assureurs qui s'associent pour prendre en charge le même risque. Ils sont contactés par un courtier et participent à la couverture d'un risque important qu'aucun d'eux ne pourrait assumer seul.

Une fois les opérations de souscription terminées, le rôle des coassureurs est restreint, intervenant principalement pour le règlement des sinistres.

➤ **Le Courtier :**

Le courtier est un intermédiaire indépendant qui conseille les assurés, négocie des contrats avec les compagnies d'assurance, et agit au nom des souscripteurs.

Est une personne qui met en relation deux autres personnes (physiques ou morales) susceptibles d'être intéressées à la même affaire, et de passer un contrat entre elles. Il perçoit de l'un ou de l'autre contractant une rétribution sous forme d'honoraire ou de commission.¹³

En résumé, l'apériteur est le leader représentant la coassurance, les coassureurs partagent la charge du risque, et le courtier agit comme intermédiaire au service de l'assuré.

2-2-3 Le fonctionnement de la coassurance :

- Le courtier évalue le risque et négocie avec plusieurs assureurs pour obtenir les meilleures conditions tarifaires ;

¹³<https://cna.dz/glossaires-trilingue/>. Consulté le 01/06/2024 à 14:03.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

- Il contacte divers assureurs, sélectionne ceux qui proposent les meilleures conditions et présente le risque ;
- Après la désignation de l'apériteur, une note de couverture est rédigée et soumise aux coassureurs pour leur accord ;
- Le courtier envoie un formulaire de confirmation d'engagement aux coassureurs et certifie le cover note provisoire ;
- L'apériteur encaisse la prime, paie la commission du courtier et informe le BCR du règlement ;
- La police originale est signée par tous les coassureurs et l'assuré, puis envoyée à l'apériteur, officialisant la coassurance après paiement de la prime.

2-2-4 L'utilité de la coassurance :

La coassurance trouve son utilité prédominante dans la gestion des risques majeurs, où les biens assurés ont une valeur significative. Ce mécanisme est fréquemment appliqué à des situations telles que la protection contre les accidents impliquant des avions, les usines de production spécialisées ou les musées d'importance internationale. En répartissant la charge des risques de moyenne ou grande envergure entre plusieurs assureurs, chaque intervenant perçoit une part de prime et assume une proportion du risque en fonction de son engagement.

Cette approche permet à un assureur d'accepter la couverture d'un risque dont les dimensions dépasseraient ses capacités s'il devait le prendre en charge seul, favorisant ainsi une répartition équilibrée des responsabilités et des coûts au sein de l'ensemble du pool d'assureurs.

Section 3 : La réglementation prudentielle des entreprises d'assurances

La réglementation prudentielle des entreprises d'assurances vise à protéger les assurés et à assurer la stabilité du marché en imposant des normes strictes de solvabilité et de contrôle pour garantir que les compagnies d'assurance peuvent honorer leurs engagements même en cas de crise.

3-1 Le rôle de la réglementation prudentielle :

L'inversion du cycle de production peut entraîner une réaction en chaîne où la mauvaise gouvernance et la destruction de valeur se renforcent mutuellement en raison de l'absence de créanciers exigeants au sein des entreprises d'assurance. Contrairement aux entreprises classiques, les principaux créanciers des entreprises d'assurances ne sont pas des investisseurs aguerris tels que les banques, mais simplement les assurés. Leur participation représente une grande partie du passif du bilan.

Les compagnies d'assurance, de par leur nature, sont des entreprises fortement endettées. Cet effet de levier élevé incite fortement les actionnaires à adopter des politiques de transfert de risques. De plus, contrairement aux banques, les assurés sont dispersés et insuffisamment informés ; aucun d'entre eux n'est suffisamment motivé pour consacrer du temps, de l'énergie et des ressources financières à surveiller la gestion de son assureur.

Dans leur travail de recherche, Dewatripont et Tirole (1994) abordent le problème clé de fournir les bonnes incitations à la gestion dans les banques. Ils examinent comment l'intervention extérieure des détenteurs de droits (détenteurs d'actions ou de dettes) affecte

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

les incitations managériales et comment cette intervention pourrait idéalement être mise en œuvre. Leur objectif principal est la réglementation des banques commerciales, mais beaucoup d'implications de leur théorie sont également valables pour les entreprises d'assurances, notamment en ce qui concerne la relation entre équité, dette et risque d'actif. Les auteurs fournissent un contexte institutionnel et plaident en faveur de la réglementation en tant qu'exécution des fonctions de contrôle (sélection, audit, rédaction de conventions et intervention) que les déposants dispersés sont incapables ou peu disposés à exécuter. Ils expliquent comment la régulation peut être conçue pour minimiser les risques de manipulations comptables et pour protéger les directeurs de banque contre les chocs macroéconomiques qui échappent à leur contrôle.¹⁴

Les assurés sont confrontés à un problème fondamental de la libre gestion des entreprises d'assurances. Selon Plantin et Rochet (2007), cela est considéré comme la principale justification de l'existence d'une autorité prudentielle. Cela ne signifie pas que cette autorité devrait s'efforcer d'éliminer complètement les échecs, qui sont un élément essentiel de la vie économique, par lequel les entreprises inefficaces sont éliminées et les actifs sont réaffectés à des entreprises plus efficaces. L'objectif de zéro échec est irréaliste, car cela impliquerait soit que les assureurs cessent de prendre des risques (ce qui signifierait l'abandon de leur activité principale), soit que les exigences de solvabilité soient énormes, rendant les services financiers excessivement onéreux.

Par conséquent, il est important de déterminer quand les superviseurs prudents doivent intervenir (c'est le rôle des exigences de solvabilité) et quelle méthode de résolution doit être utilisée lorsqu'une compagnie d'assurance doit être réorganisée. La réglementation prudentielle est donc un substitut à la gouvernance des entreprises d'assurances. Les assurés, étant leurs principaux créanciers, devraient voir leurs intérêts protégés de la même manière que ceux des principaux créanciers des autres entreprises.

¹⁴Dewatripont, M., & Tirole, J., "The Prudential Regulation of Banks"; 1994.

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

3-2 Les normes prudentielles pour protéger le marché de l'assurance

La régulation des entreprises d'assurances est essentielle en raison de leur rôle économique et social. Du point de vue de l'intérêt public, l'État impose des régulations pour corriger les imperfections du marché, telles que l'information imparfaite, et pour protéger les consommateurs. Cette approche normative, développée dans les années 1970, est bien illustrée par les travaux de Stigler (1971).

Stigler, dans son étude empirique "The Theory of Economic Regulation" (1971), propose que les politiques de régulation reflètent la demande des groupes d'intérêts participant au processus politique. Selon la "Théorie de la capture de la réglementation", les régulations servent souvent les intérêts privés des groupes politiquement influents. Cette théorie met en lumière comment les hommes politiques, qui détiennent le pouvoir, peuvent répondre aux demandes de régulation de certains entrepreneurs organisés en groupes de pression.

Peltzman (1976) complète cette perspective en notant que les industries peuvent rechercher des régulations pour des raisons autres que le profit économique. Dans son ouvrage "Toward a More General Theory of Regulation", il explique que les règles prudentielles peuvent être employées pour réduire les risques associés aux activités économiques en les encadrant juridiquement.

L'efficacité économique dans le secteur des services financiers nécessite une collaboration avec des régulateurs externes. Les spécificités de l'assurance, notamment sa complexité et le cycle de production inversé, justifient le besoin de régulations rigoureuses. Ces régulations sont cruciales pour prévenir les abus potentiels contre les clients, garantissant ainsi une protection adéquate des consommateurs et la stabilité du marché.

3-3 Le principe de régulation de la solvabilité de l'entreprise d'assurance

3-3-1 La lecture financière du bilan de l'entreprise d'assurance

Dans l'actif du bilan d'une entreprise d'assurance figure la valeur de sa richesse. Cette richesse est constituée de trésorerie, créances, placements et autres actifs immobiliers. Au

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

passif figure, d'une part, les engagements envers les assurées (prestations connues et futurs) et les tiers (frais, personnel et impôts...) et d'autre part les capitaux propres qui sont constitués pour faire face à l'insuffisance des engagements en cas de choc et l'excédent de fonds propres.

➤ **Les capitaux propres**

Ils sont constitués de fonds propres immobilisés qui représente le capital réglementaire (ou capital requis) et les fonds propres mobiles qui sont des excédents de fonds propres.

Hormis le financement de l'actif, ils permettent à l'entreprise une probable absorption des pertes dans une nécessité de continuation de l'exploitation. Les pertes subies par l'entreprise sont couvertes par des prélèvements sur ses fonds propres.

Même si dans une approche comptable, les capitaux propres sont des moyens de financement sûres et donc l'exigibilité est à long terme d'où leur présence en haut du passif du bilan. Ils revêtent d'un point de vue financier, à l'égard des risques encourus, plusieurs aspects de qualité (meilleure ou mauvaise) et de disponibilité.

Cette classification démontre que tous les fonds propres ne peuvent être éligibles pour couvrir le seuil minimum exigible de fonds propres.

➤ **Le choc**

C'est une situation défavorable qui a un impact sur le niveau des avoirs des actionnaires, il peut être d'origine économique (crise financière), naturelle (catastrophe naturelle) ou sanitaire (épidémie).

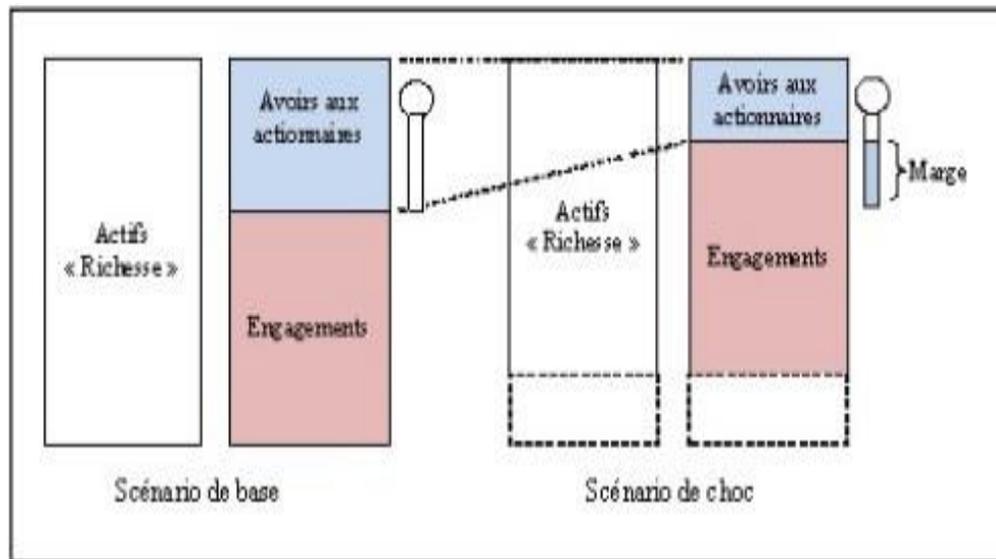
3-3-2 La marge de solvabilité

L'objectif du calcul du capital requis est de déterminer le niveau des fonds propres qui doit être immobilisé pour faire face aux différents chocs et ainsi compléter le niveau des engagements. Le capital requis est fonction du niveau des engagements, il est calculé d'une manière forfaitaire par rapport aux provisions techniques et au niveau du risque auquel l'entreprise est exposée (son portefeuille ou primes acquises).

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

Une crise financière, par exemple, pourrait induire à une baisse de la valeur des actifs de l'entreprise et une diminution des avoirs des actionnaires.

Figure 3: La marge de solvabilité des compagnies d'assurances



Source : Revue Algérienne d'Economie de gestion, 2018

La détermination de la proportion minimale du capital requis dans les entreprises d'assurance, suite à des simulations de chocs, vise à réduire le risque de faillite. Cette proportion représente une marge de sécurité entre le capital disponible et les engagements de l'entreprise, appelée marge de solvabilité. Elle est indicative de la santé financière de l'entreprise.

La solvabilité d'une entreprise d'assurance est souvent évaluée à travers un ratio comparant sa marge de solvabilité disponible, c'est-à-dire sa richesse, à une exigence

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

minimale de fonds propres. Ce ratio est calculé comme suit :

$$\text{Solvabilité} = (\text{marge disponible}) / (\text{exigence minimale}).$$

Les autorités de régulation peuvent préconiser des exigences de solvabilité élevées pour garantir la solidité du secteur. En revanche, les dirigeants des entreprises visent à maintenir leur conformité à ces exigences minimales.

Ce ratio de solvabilité s'inscrit dans un cadre plus large de gestion prudentielle du bilan, reposant sur trois piliers :

- La suffisance des provisions techniques, calculées avec prudence ;
- La qualité des actifs détenus en vue de couvrir ces provisions ;
- La détention de fonds propres dépassant un seuil minimal.

Ces principes constituent les fondements des normes prudentielles adoptées par les régulateurs pour assurer la solidité financière et le contrôle de la solvabilité des entreprises d'assurance.

3-4 La réglementation prudentielle algérienne

L'ordonnance n° 95-07 du 25 Janvier 1995 marque un tournant dans le système de contrôle de l'activité d'assurance. La libéralisation du marché impose une nouvelle approche de contrôle axé sur un contrôle d'accès des acteurs ainsi que le contrôle de leur solvabilité au cours de leur exercice. Cette loi permet donc d'asseoir un socle juridique pour le contrôle et l'organisation de l'activité d'assurance dans un marché ouvert et concurrentiel.

Elle s'articule sur plusieurs piliers qui constituent dans leurs globalités les premières normes prudentielles de l'assurance en Algérie.¹⁵

¹⁵Ordonnance n° 95-07 du 25 Janvier 1995 (Journal Officiel Algérien) .

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

3-4-1 Les organes de contrôle et de conseil en assurance :

Le contrôle des entreprises d'assurances est opéré par un comité technique rattaché au ministère des finances. D'autres organes de conseil tel que l'organe spécial de tarification, le CNA sont créés à travers cette loi afin d'améliorer et développer le marché de l'assurance.

3-4-2 L'agrément :

Les entreprises d'assurances doivent être constituées sous formes de sociétés par actions ou en mutuelle. Elles ne peuvent exercer ou à continuer à exercer leur activité qu'après avoir obtenu un agrément du ministère des finances qui est délivré après appréciation des conditions de faisabilité et de solvabilité de l'entreprise.

3-4-3 Instauration d'un minimum du capital social et du fonds d'établissement :

➤ Un capital minimum de deux cents (200) millions de dinars est exigé pour les sociétés par actions exerçant exclusivement les opérations d'assurance de personnes et n'exerçant pas de cessions en réassurance à l'étranger ;

➤ Un capital minimum de trois cents (300) millions de dinars est exigé pour les sociétés par actions exerçant toutes branches d'assurances et n'exerçant pas de cessions en réassurance à l'étranger ;

➤ Un capital minimum de quatre cent cinquante (450) millions de dinars est exigé pour les sociétés par actions exerçant toutes les branches d'assurance ainsi que la réassurance y compris la cession en réassurance à l'étranger. ¹⁶

Le fonds social des entreprises à formes mutuelles est fixé comme suit :

➤ Un minimum de cinquante (50) millions de dinars, pour le fonds d'établissement des sociétés mutuelles exerçant exclusivement les opérations d'assurances de personnes ;

¹⁶ Art.2, Décret exécutif n° 95-344 du 30 octobre 1995 relatif au capital social minimum des sociétés d'assurances. (J.O. n° 65 du 31 octobre 1995), modifié et complété par le décret exécutif n° 09- 375 du 16 novembre 2009 (J.O. n° 67 du 19 Novembre 2009).

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

➤ Un minimum de cent (100) millions de dinars, pour le fonds d'établissement des sociétés mutuelles exerçant toutes les branches d'assurances. ¹⁷

3-4-4 La constitution et justification des engagements règlementés :

Les entreprises d'assurances doivent constituer et inscrire au passif de leur bilan des réserves, provisions et dettes techniques.

Les entreprises d'assurance doivent opérer, selon le risque assuré, une cession minimum en réassurance de leur portefeuille au profit de la CCR :¹⁸

➤ **80%** pour les risques industriels liés à la chimie et à la pétrochimie, à la sidérurgie, à la mécanique et à l'électronique, risques de transports liés aux corps de navires et aéronefs ;

➤ **40%** pour les risques de transports de facultés maritimes et aériens ;

➤ **25%** pour les autres risques.

La solvabilité des entreprises d'assurances doit être matérialisée par la justification d'un supplément aux dettes techniques appelé marge de solvabilité. Cette marge doit être constituée par :¹⁹

➤ La portion du capital social ou fonds d'établissement libéré ;

➤ Les réserves réglementées ou non ;

➤ La provision de garantie ;

➤ La provision pour complément obligatoire aux dettes techniques ;

¹⁷ Art.3, Décret exécutif n° 95-344.

¹⁸ Art.3, Décret exécutif n°95-409, du 09 Décembre 1995, relatif à la Cession obligatoire en réassurance, (J.O. n° 76 du 10 décembre 1995) modifié et complété par le décret exécutif 10-207 (J.O. n° 53 du 15 Septembre 2010).

¹⁹ Art.2, Décret exécutif n° 95-343 du 30 octobre 1995 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurances. (J.O. n° 65 du 31 octobre 1995) modifié par le décret exécutif n° 13-115 du 28 mars 2013 (J.O. n° 18 du 28 mars 2013).

Chapitre 01 : Introduction aux assurances

➤ Autres provisions réglementées ou non, qui ne correspondent pas à des engagements envers les assurés, à l'exclusion des provisions pour engagement prévisibles ou dépréciation d'éléments d'actifs.

La marge de solvabilité doit être égale au moins à 15% des dettes techniques. À tout moment de l'année, elle ne doit être inférieure à 20% du chiffre d'affaires, toutes taxes comprises, nettes d'annulation et de réassurance.

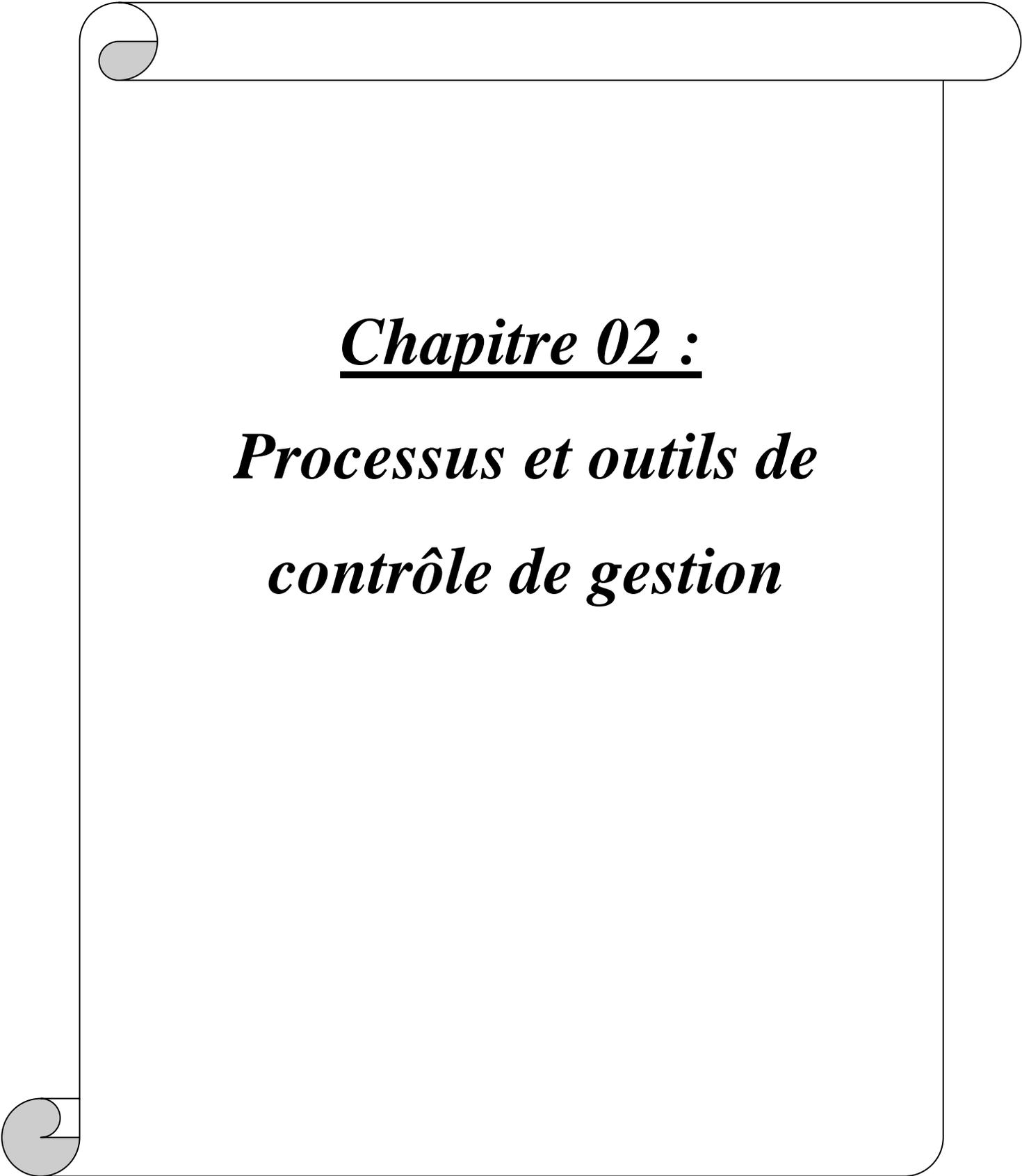
Conclusion du chapitre

En conclusion, ce chapitre nous a plongés au cœur de l'univers de l'assurance, révélant la diversité et la complexité de cette industrie essentielle. En explorant les branches d'assurance et leur fonctionnement, nous avons acquis une compréhension approfondie des différents domaines couverts par ce secteur crucial.

En examinant la réassurance et la coassurance, nous avons découvert les mécanismes qui permettent aux compagnies d'assurance de partager les risques et d'assurer leur viabilité à long terme. Ces pratiques de réassurance contribuent à renforcer la stabilité du marché et à garantir la capacité des assureurs à indemniser les assurés en cas de sinistre.

Enfin, en abordant le rôle de la réglementation prudentielle, nous avons pris conscience de l'importance des normes et des contrôles pour assurer la solidité financière des entreprises d'assurance et protéger les intérêts des assurés.

Ensemble, ces différentes sections nous ont offert un panorama complet du fonctionnement et de l'importance de l'industrie de l'assurance dans notre société. Malgré les défis et les évolutions constantes, l'assurance reste un pilier essentiel de la stabilité financière et de la sécurité individuelle et collective.



Chapitre 02 :
Processus et outils de
contrôle de gestion

Introduction du deuxième chapitre

En guise d'introduction au présent chapitre, dans lequel nous allons nous focaliser sur le processus et les outils du contrôle de gestion, nous avons jugé utile de présenter brièvement, la fonction du contrôle de gestion et son importance dans les entreprises.

Ce chapitre est devisé en trois sections, où la première section se focalise sur le processus du contrôle de gestion. Et dans la deuxième section on parle sur la variété d'outils utilisés dans le contrôle de gestion, et pour le troisième on parle sur l'analyse des facteurs déterminants dans le choix des outils du contrôle de gestion, mettant en lumière l'importance de cette analyse.

Section 01 : définition et processus du contrôle de gestion

Dans cette première section, nous allons présenter le concept du contrôle de gestion et son processus.

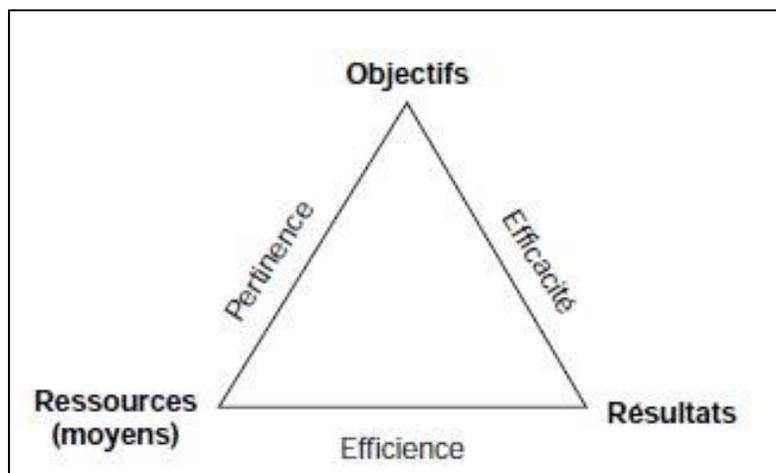
1-1 Définition du contrôle de gestion

Par définition, le contrôle de gestion (management control) est : « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation.* ». ²⁰

Concernant l'importance et le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise, ils peuvent être résumés ainsi :

- Permettre la maîtrise des coûts et la gestion de l'entreprise ;
- Permettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise avec efficacité et efficience ;
- Améliorer la performance de l'entreprise ;
- Permettre une amélioration permanente de l'organisation ;
- Garantir la médiation entre stratégie et opération ;
- Organiser un système d'information orienté vers la décision.

Figure 4: Le triangle du Contrôle de Gestion



²⁰Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », éd : e-book, Paris, 2009, P 15.

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

Source : Le contrôle de gestion, Organisation, Outils et Pratiques-Hélène Loning-Edition DUNOD-2008

1-2 Le processus du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales :²¹

- Prévission ;
- Exécution (action) ;
- Evaluation ;
- Apprentissage.

1-2-1 Phase de prévision :

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel.

Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

1-2-2 Phase de l'exécution :

Cette phase se déroule à l'échelle des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent de système d'information qui mesure le résultat de leur action.

Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

1-2-3 Phase d'évaluation :

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance.

²¹ LAGLOIS. G et AL, « contrôle de gestion », collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, 2005, P18.

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

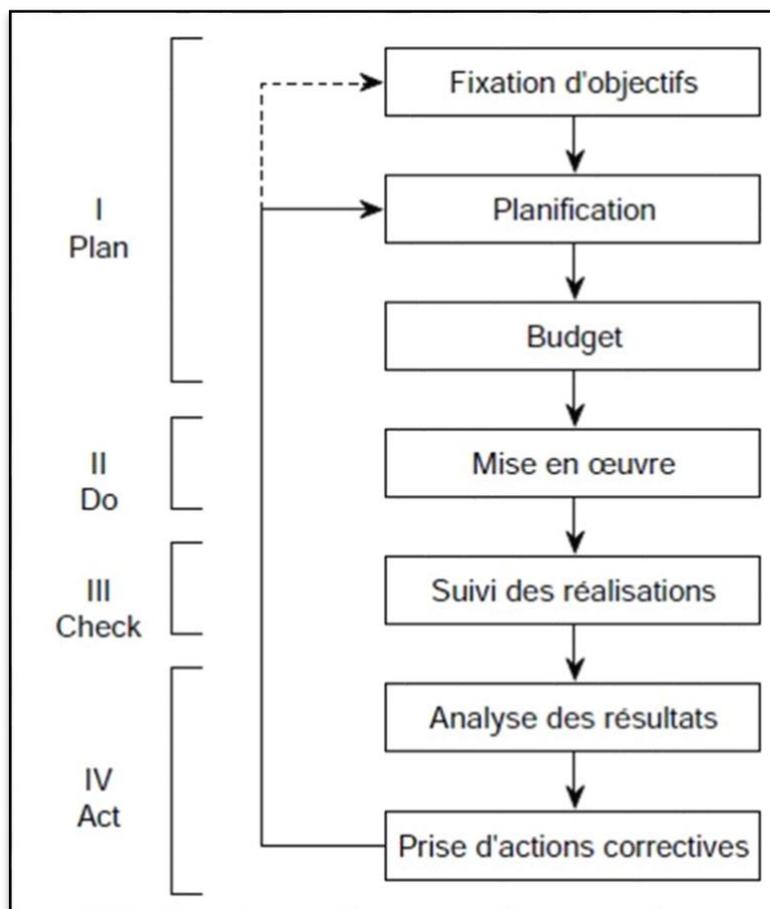
Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

1-2-4 Phase d'apprentissage :

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

Figure 5: Processus du Contrôle de gestion



Sources : Le contrôle de gestion, Organisation, Outils et Pratiques-Hélène Loning-Edition DUNOD-2008

Section 2 : Les outils de contrôle de gestion :

La gestion efficace d'une entreprise repose sur une utilisation judicieuse d'outils spécialisés visant à surveiller, évaluer et orienter ses activités. Parmi ces instruments fondamentaux, nous explorerons le tableau de bord, le reporting, le système d'information et le contrôle budgétaire.

Chacun de ces outils joue un rôle essentiel dans la prise de décisions éclairées, offrant des perspectives uniques sur les performances et les défis organisationnels.

Dans cette section, nous examinerons attentivement la définition, les types et les rôles spécifiques de chaque outil, contribuant ainsi à une compréhension approfondie de leur impact sur la gestion globale d'une entreprise.

2-1 Le tableau de bord

Le tableau de bord se présente comme un outil de mesure, de surveillance et de communication, offrant une vision claire et maîtrisée de l'activité et des performances d'une entreprise.

2-1-1 La définition :

Selon le lexique de gestion de *Dalloz* (5^{ème} édition): « *le tableau de bord est une représentation synthétique chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants (entrepreneurs, gouvernements, etc.) pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écart par rapport aux projets ou projections* ».

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI « *un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.*

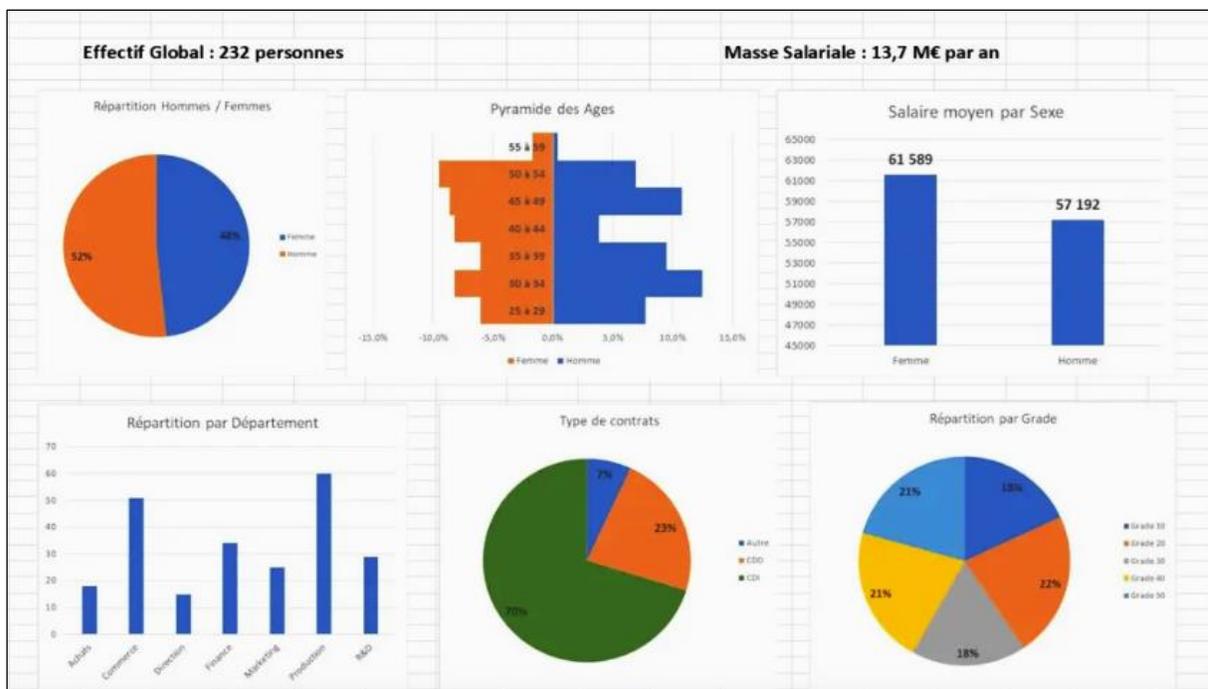
Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

*Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ».*²²

D'après ces définitions on peut définir le tableau de bord comme étant une représentation graphique synthétique des principaux indicateurs de performance pendant une certaine période.

Il permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion car cet instrument donne tous les éléments qui permettent à ce responsable de prendre visuellement et rapidement des décisions fiables.

Figure 6 : Un exemple d'un tableau de bord



Source : www.google.com

²² Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », édition : Dunod, Paris, 2010, P : 9.

2-1-2 Les types du tableau de bord :

Le tableau de bord, en tant qu'outil de gestion, se décline en plusieurs types, chacun jouant un rôle spécifique dans la prise de décisions. Parmi ces types on a :

A. Le tableau de bord stratégique ou prospectif :

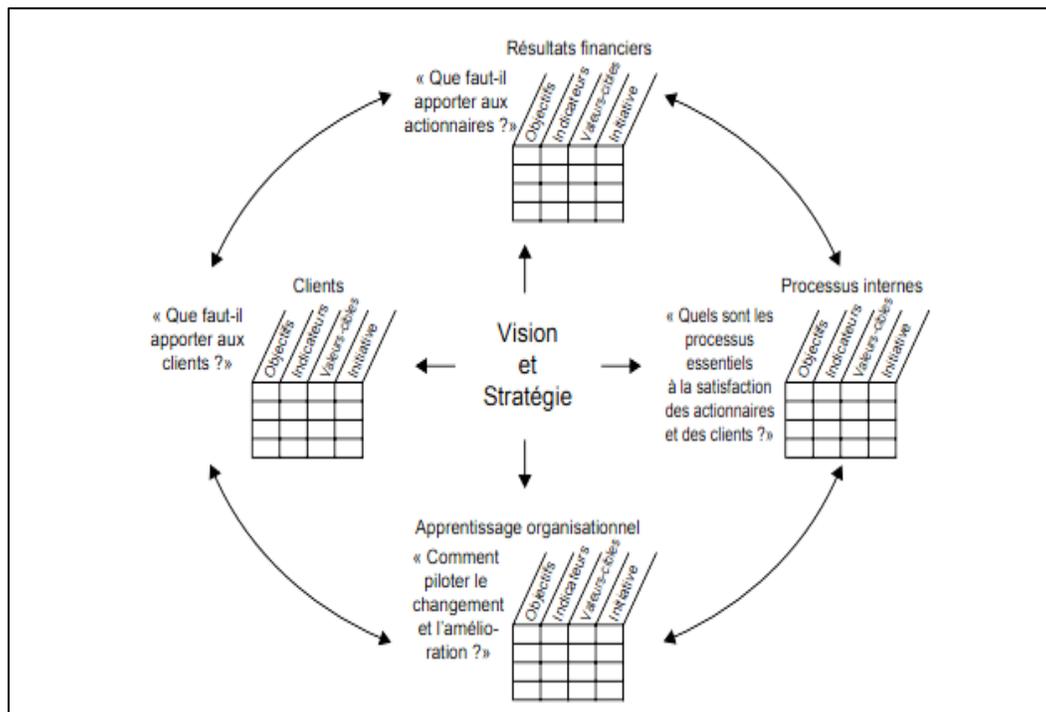
Balancedscorecard est un tableau développé par R.S. Kaplan et D. Norton qui traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance et de pilotage concrets et opérationnels.

Le BSC permet de construire un système de mesure performant et équilibré :

- **Performant**, car il permet de suivre le fonctionnement de l'entreprise au-delà des seuls résultats et met en évidence des relations de causes à effet entre performance opérationnelle et résultat stratégique ;
- **Équilibré**, car il décline la stratégie de l'entreprise sur quatre perspectives : la perspective financière, celle des clients mais également les perspectives indispensables au pilotage de la performance attendue : celle des processus internes et celle de l'apprentissage et de la croissance.²³

²³ BOUIN X, SIMON F-X, « *les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion* », Edition DUNOD, Paris, 2009, p.94.

Figure 7 : Les quatre axes de tableau de bord prospectif



Source: Robert S. Kaplan et David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », Harvard Business Review 1996, p. 76.

B. Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel constitue un outil essentiel pour évaluer la performance des plans d'action préalablement définis, en utilisant des indicateurs de performance pour mesurer le niveau de réalisation et des indicateurs de pilotage pour suivre l'état d'avancement du plan. Son établissement dépend de la clarté de la stratégie de l'entreprise et de sa déclinaison en différents plans d'action. Les principaux objectifs de ce tableau de bord sont ainsi de mesurer le progrès de chaque plan d'action et d'évaluer le niveau de performance atteint à la date considérée. Ce tableau de bord est réalisé d'une manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle, il représente un outil de pilotage à court terme.

C. Le tableau de bord projet :

Un tableau de bord projet est un outil de gestion essentiel spécifique de la direction d'un grand projet comprenant des indicateurs permettant de surveiller et piloter l'avancement

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

d'un projet, ainsi que d'évaluer sa performance. Il est axé sur le pilotage et sur le suivi d'un projet sous les aspects : techniques-qualités-couts-délais.

Il simplifie la gestion quotidienne en offrant une synthèse claire des paramètres essentiels, facilitant ainsi la prise de décision. Conçu pour différents publics, il sert de guide au chef de projet pour le pilotage au quotidien, offre aux membres de l'équipe une vision claire de leurs tâches, et fournit aux donneurs d'ordre (les parties prenantes) une vue générale des étapes et des ressources.

2-1-3 Les indicateurs de gestion :

Ce sont un élément ou un ensemble d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée.²⁴

2-1-4 Les rôles du tableau de bord :

Au sein de la gestion, le tableau de bord se positionne comme un élément fondamental, assumant différents rôles.

Dans ce point, nous explorerons ces multiples rôles, qui agissent tant comme instrument de contrôle et *de* comparaison, que comme facilitateur de dialogue et de communication, jouant également un rôle essentiel dans l'aide à la prise de décision.

A. Un Instrument de contrôle et de comparaison :

²⁴Pierre Voyer, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, Presse de l'Université du Québec, P.61-62

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

Le tableau de bord joue un rôle crucial en évaluant les performances par rapport aux objectifs budgétaires, mettant en lumière les points critiques de la gestion et identifiant les écarts par rapport aux normes prévues.

Sa qualité dépend de la pertinence des indicateurs choisis, permettant ainsi de diagnostiquer les faiblesses et anomalies impactant les résultats de l'entreprise.

B. Outil de dialogue et de communication :

En favorisant le dialogue entre les niveaux hiérarchiques, le tableau de bord facilite la communication sur les résultats, les points forts, et les faiblesses. Il permet aux subordonnés de commenter leurs actions, solliciter des moyens supplémentaires, ou recevoir des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique coordonne les actions correctives en privilégiant l'optimum global, favorisant un langage commun à tous les niveaux et agissant en tant qu'outil intégrateur.

C. Aide à la décision :

Le tableau de bord fournit des informations cruciales sur la gestion et ses éventuels écarts, mais son véritable impact réside dans son rôle initiateur d'actions.

Il nécessite une analyse approfondie des causes des points faibles, accompagnée de mesures correctives suivies pour véritablement servir d'aide à la prise de décision.

2-2 Le système d'information :

Le système d'information est un outil essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise et regroupe de nombreuses ressources. Il fournit des informations d'une façon compréhensible qui aide à la prise de décisions.

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

2-2-1 Définition :

Le système de l'information est « l'ensemble des informations circulant dans une entreprise ainsi que l'ensemble des procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements pour fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ ou au contrôle de l'organisation ». ²⁵

2-2-2 Le rôle du système d'information

Le rôle du système d'information, en réponse aux besoins d'information inhérents au fonctionnement de l'entreprise, peut être reformulé à travers trois objectifs fondamentaux :

- **Coordination** : Le système d'information est chargé de générer et de diffuser l'information entre les différentes unités de l'entreprise, favorisant ainsi la coordination de leurs activités ;
- **Contrôle** : Le système d'information doit fournir les moyens nécessaires pour surveiller et évaluer les actions entreprises, permettant ainsi un suivi précis des activités de l'entreprise ;
- **Aide à la décision** : Le système d'information traite les données disponibles et prévisionnelles afin de soutenir la préparation et la prise de décision pour l'avenir de l'entreprise ;

Ces caractéristiques sont également applicables au contrôle de gestion, où le système d'information représente le fonctionnement de l'entreprise en vue de contrôler, coordonner et faciliter la prise de décision.

2-3 Le reporting :

Le reporting est un outil essentiel dans la gestion moderne, offrant des informations cruciales pour la prise de décisions, l'évaluation de la performance et la planification stratégique au sein d'une organisation.

²⁵ALAZARD.C et SEPARI.S, contrôle de gestion : manuel et application, 3eme Edition, DUNOD, Paris, 2013, P36

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

2-3-1 Définition

« Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »²⁶

Le reporting peut être défini comme un processus opérationnel visant à établir et présenter régulièrement des rapports d'activité détaillés d'une entreprise. Ces rapports peuvent être élaborés quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement ou annuellement, et ils comprennent des bilans analytiques sur les activités et les résultats de l'organisation.

Le but principal du reporting est de communiquer des informations cruciales sur la réalisation des objectifs et l'utilisation des ressources aux parties prenantes internes et externes. Il englobe toutes les actions et documents utilisés pour remonter l'information vers la direction générale, permettant ainsi une évaluation de la situation et des résultats des différents centres de responsabilité. En fournissant des données pertinentes et actualisées, le reporting aide les dirigeants et responsables à évaluer la performance de l'entreprise, à prendre des décisions éclairées et à suivre l'évolution des activités.

2-3-2 Les types de reporting

Chaque entreprise a des exigences spécifiques, ce qui fait que chaque organisation a son reporting adapté. Il existe plusieurs types de reporting, les suivants sont parmi les plus couramment utilisés :

➤ **Le reporting financier :**

Le reporting financier, également appelé rapport financier est un document crucial qui expose les performances financières d'une entreprise ou d'une organisation.

Il fournit des données comptables essentielles aux investisseurs, aux analystes financiers et à toutes les parties prenantes, leur permettant d'évaluer la santé financière de l'entreprise ainsi que son potentiel commercial.

²⁶GUEDJ Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Edition l'organisation, 3eme édition, 4eme tirage ,2005, p 285.

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

Le reporting est un outil important car il permet de surveiller les revenus et les dépenses, de garantir la conformité aux réglementations, de communiquer des données cruciales et d'aider à l'analyse financière et à la prise de décision.

Le reporting financier englobe différents aspects, tels que le reporting comptable, le reporting de trésorerie, le reporting de planification financière ou le reporting de consolidation, tous contribuant à fournir une vue d'ensemble complète de la situation financière d'une entreprise.

➤ **Le reporting opérationnel :**

Le reporting opérationnel consiste à produire des rapports détaillés sur les activités quotidiennes d'une entreprise, fournissant une vue précise et en temps réel de ses opérations. Ces rapports, axés sur le court terme, offrent des insights exploitables en Business Intelligence, utilisant des données granulaires pour identifier les besoins immédiats et faciliter la prise de décision rapide.

Ils couvrent divers aspects tels que les coûts de production, les dépenses de ressources, les processus opérationnels et la comptabilité, permettant aux employés de suivre leurs performances et d'améliorer leur compétitivité.

Ces rapports peuvent également être partagés avec des clients ou des partenaires externes et varient selon les industries, fournissant des informations spécifiques à chaque domaine d'activité.

2-3-3 Le rôle du reporting :

Le reporting joue un rôle crucial dans le processus de gestion en fournissant des informations essentielles pour évaluer la performance organisationnelle, prendre des décisions stratégiques, et mesurer l'efficacité des différents niveaux de responsabilité au sein de l'entreprise. Voici quelques-uns des rôles clés du reporting :

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

➤ **Documentation et communication des performances financières :** le reporting financier permet de documenter et de communiquer de manière claire et précise les activités financières d'une entreprise sur des périodes spécifiques, généralement trimestrielle ou annuelles. Cela aide à évaluer la situation financière actuelle de l'entreprise.

➤ **Garantie de transparence et d'équité :** Les organismes de réglementation gouvernementaux et privés surveillent le reporting financier pour assurer un commerce équitable, une rémunération appropriée et des activités financières transparentes.

➤ **Aide à la prise de décision :** Les entreprises utilisent les informations du reporting financier pour organiser les données comptables et évaluer leur situation financière. Cela les aide à prendre des décisions stratégiques concernant leur rentabilité future, leur position sur le marché et leur croissance potentielle.

➤ **Projection de la rentabilité future :** Le reporting financier est essentiel pour projeter la rentabilité future d'une entreprise. En examinant les tendances financières passées et actuelles, les entreprises peuvent faire des prévisions concernant leur performance financière future.

➤ **Amélioration de l'efficacité opérationnelle :** Le reporting opérationnel, une composante du reporting financier, permet de suivre et d'analyser les détails des opérations commerciales quotidiennes. Cela aide les entreprises à repérer les problèmes, à identifier les opportunités d'amélioration et à optimiser leur efficacité opérationnelle.

2-4 La gestion budgétaire :

2-4-1 Définition :

Selon MAYER J: « *La gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, fonction des conditions intérieures et extérieures à l'entreprise. A partir de ces prévisions, les responsables de l'entreprise reçoivent après accord, des attributions des programmes des moyens pour une durée limitée en valeur.*

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

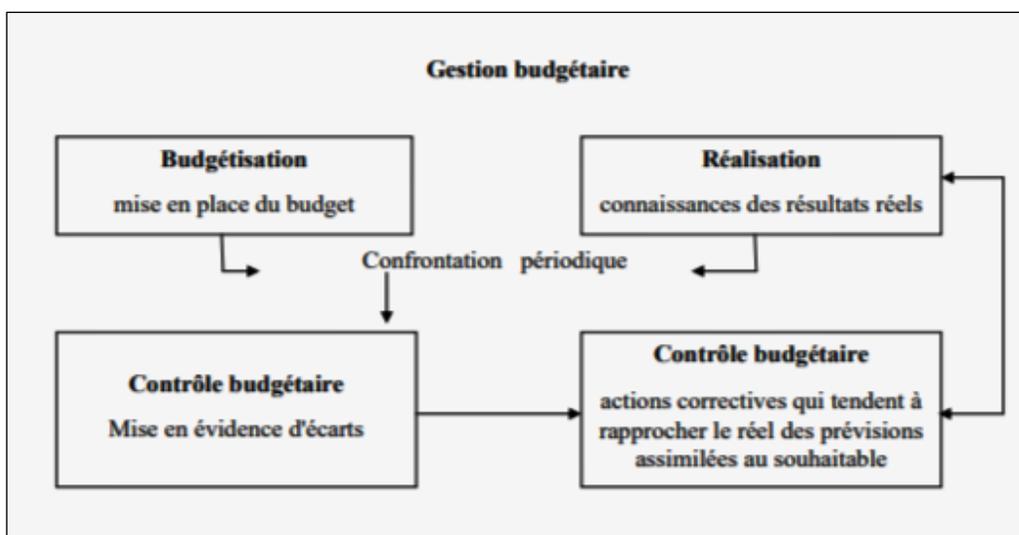
Un rapprochement a lieu régulièrement entre ces budgets et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent. L'explication et l'exploitation de ces écarts, constituent le contrôle. »²⁷

2-4-2 Les étapes de la gestion budgétaire :

Une gestion budgétaire efficace passe par trois phases :

- La prévision c'est avoir une vision sur l'activité future de l'entreprise ;
- La budgétisation c'est la phase où l'on chiffre les prévisions ;
- Le système de contrôle budgétaire.

Figure 8 : Les étapes de la gestion budgétaire



source : Alazard, C, Sépari, S, « DCG11 : contrôle de gestion », 5ed ; Dunod ; 2018 ; P176

A. La prévision :

Elle s'agit d'une méthode scientifique, loin d'être simplement intuitive, qui implique la collecte d'informations internes et externes, leur observation, leur analyse dans le but de prédire et de programmer les activités sur une période donnée.

Il convient de souligner ici que si auparavant l'estimation était basée sur les réalisations passées, elle repose désormais également sur l'exploitation des informations

²⁷MAYER, Jean, « Gestion budgétaire », Bordas édition, 1990, P18.

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

obtenues de l'environnement et du contexte interne de l'entreprise, en recourant à des méthodes quantitatives telles que les études de marché, les analyses du comportement des consommateurs, ainsi que des méthodes statistiques utilisant les données disponibles et l'extraction des moyennes.

B. La budgétisation :

La budgétisation est l'étape qui consiste à établir un programme prévisionnel dans lequel les objectifs futurs sont définis et les moyens pour les atteindre sont exprimés quantitativement, tels que le budget des ventes, la production, les investissements.

Un budget constitue un document qui traduit les plans en termes financiers - à la fois les dépenses requises pour la réalisation des activités planifiées et les revenus nécessaires pour couvrir ces dépenses. Il s'agit d'une estimation ou d'une hypothèse éclairée sur les ressources monétaires nécessaires pour mener à bien le travail prévu.

- Le budget joue un rôle crucial en gestion :
 - Il fournit une estimation des ressources financières nécessaires pour exécuter les activités planifiées ;
 - Il impose une rigueur en obligeant à réfléchir aux implications des plans sur l'activité, parfois menant à une révision des programmes d'action en raison des contraintes budgétaires ;
 - Il permet de surveiller les revenus et les dépenses, identifiant ainsi tout problème éventuel ;
 - Correctement utilisé, il indique le moment où des fonds supplémentaires seront nécessaires pour mener à bien les activités planifiées.

C. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire peut être défini comme un processus continu de comparaison entre les résultats réels et les prévisions chiffrées établies dans les budgets.

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

Son objectif est de rechercher les causes des écarts, d'informer les différents niveaux hiérarchiques, de prendre des mesures correctives si nécessaire et d'évaluer l'efficacité des responsables budgétaires.

2-4-3 Le rôle de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire, en tant que processus fondamental dans la gestion des entreprises, offre une série d'avantages stratégiques, comme illustré dans les rôles suivants :

- Elle favorise une utilisation économique des ressources de production grâce au contrôle qu'elle exerce. Elle prévient le gaspillage en surveillant les dépenses en fonction de leurs objectifs définis et en respectant les autorisations données, tout en décentralisant la prise de décision ;
- De plus, elle permet de prévoir à l'avance les besoins de financement et de réguler les dépenses pour rester dans les limites des recettes ;
- Elle facilite également la prévision des flux de trésorerie, tout en incitant la direction à étudier et à planifier une utilisation optimale de la main-d'œuvre, des matières premières et des sources de dépenses ;
- Enfin, elle constitue un outil d'évaluation chiffrée, impartial, utilisé par les responsables pour atteindre des objectifs prédéfinis.

Section 03 : Analyse des outils du contrôle de gestion

3-1 Facteurs déterminant dans le choix des outils du contrôle de gestion :

Plusieurs études ont traité la question des facteurs influant sur le choix des outils de contrôle de gestion, telles que les études avancées par Chapellier en 1994, Meyssonier et Zawadzki, en 2008²⁸, dont les conclusions portent sur l'influence des critères organisationnels et comportementaux ou des facteurs organisationnels et comportementaux sur le choix des outils du contrôle de gestion par les entités.

Aussi, la théorie de la contingence organisationnelle ou structurelle proposée par Lawrence et Lorsch en 1967 a apporté une contribution majeure à la compréhension des systèmes de contrôle, et les facteurs impactant choix des outils du contrôle de gestion au sein des entreprises.

De manière générale, les facteurs influents le choix des outils et systèmes du contrôle de gestion au sein des entreprises recensées par ces études peuvent se présenter ainsi :

➤ **Orientation stratégique** : L'orientation stratégique de l'entreprise, qui définit ses objectifs de performance, influence le système de contrôle de gestion. R.E. Miles et C.C. Snow (1978), D. Miller et P.H. Friesen (1982), V. Govindarajan et A. Gupta (1985), R. Simons (1987, 1990) ont analysé ce lien. J.A. Aragon-Correa (1998) a montré l'impact des stratégies de différenciation (M. Porter, 1992) sur la stratégie environnementale. S. Marquet-Pondeville (2001) confirme ces liens. Les entreprises orientées vers la domination par les coûts utilisent des systèmes de pilotage centrés sur les coûts (R.H. Chenhall et D. Morris, 1995), tandis que celles avec une stratégie de différenciation utilisent des systèmes plus flexibles avec des indicateurs non financiers (C. Germain et S. Gates, 2010).

²⁸ Meyssonier F., Zawadzki C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise 21 (1) : 69-92.

➤ **Taille de l'organisation** : La taille est généralement liée à la sophistication des systèmes de contrôle de gestion (R.H. Chenhall, 2003). Les grandes entreprises utilisent des systèmes plus développés et prennent en compte plus d'indicateurs non financiers (Z. Hoque et W. James, 2000). R. Baylis et al. (1998) montrent que la taille augmente les pressions des parties prenantes, influençant le recours à des systèmes de contrôle environnementaux (S. Marquet-Pondeville, 2001). C. Germain et S. Gates (2010) estiment que les grandes entreprises ont des systèmes de pilotage de la performance sociétale plus développés.

➤ **Environnement de l'entreprise** : L'incertitude de l'environnement impacte la mise en place des systèmes de contrôle de gestion (C. Chapman, 1997; F. Hartmann, 2000). Les études montrent que l'incertitude nécessite un spectre d'information élargi, intégrant des indicateurs subjectifs et non financiers (R.H. Chenhall et D. Morris, 1986; V.K. Chong et K.M. Chong, 1997; F.A. Gul et Y.M. Chia, 1994; P.L. Bescos et al. 2004). Les systèmes d'information environnementale (J.-P. Lafontaine, 1998; S. Marquet-Pondeville, 2001) soulignent l'importance de la variable incertitude écologique.

➤ **Type d'activités** : Les entreprises industrielles, suivies des prestataires de services, des entreprises de construction et enfin des entreprises commerciales, utilisent le plus souvent des instruments de contrôle de gestion (Bajan-Banaszak, 1993).

➤ **Âge de l'entité** : L'âge des entreprises influence les organisations (Mintzberg, 1982; Dupuy et al., 1989). Peu d'études ont exploré la relation entre l'âge de l'entreprise et les systèmes de contrôle de gestion.

➤ **Structuration de l'entreprise** : Les organisations centralisées ont des systèmes de contrôle de gestion plus complexes (Bruns et Waterhouse, 1975; Merchant, 1981).

➤ **Outils d'informatisation** : Le développement informatique impacte le système de contrôle de gestion (Kalika, 1987).

➤ **Formation des managers** : Il existe des relations entre le comportement du leader et l'efficacité organisationnelle (Lorrain et al., 1994; Walsh et Anderson, 1994; Carrière, 1990; Nkongolo-Badenda et al., 1994). D'autres études ont examiné la relation entre l'image du leader et l'amélioration du système d'information (Ngongang, 2010; Olekalo, 2011; Ben Hamadi et Chapellier, 2012).

➤ **Sélection des styles décisionnels** : Les dirigeants de PME influencent fortement leur système de management (Lefebvre, 1991). Ils se fient souvent à leur jugement, intuition et expérience pour prendre des décisions (Mintzberg, 1976).

➤ **Choix des stratégies** : Le système de contrôle de gestion s'adapte à la stratégie de l'organisation pour formuler et communiquer les objectifs (Anthony, 1965). Cependant, peu d'études empiriques se concentrent sur la relation entre les stratégies de contrôle et la pratique des outils de contrôle de gestion.

3-2 Importance de l'analyse des outils du contrôle de gestion :

Dans le domaine de la gestion d'entreprise, le contrôle de gestion revêt une importance cruciale pour assurer le succès et la viabilité des organisations, quel que soit leur secteur d'activité.

Cependant, dans le contexte spécifique du secteur assurantiel, où la gestion des risques et la satisfaction client sont des préoccupations majeures, l'analyse des outils de contrôle de gestion revêt une pertinence particulière.

Cette analyse permet aux compagnies d'assurance de garantir leur rentabilité, leur stabilité financière et leur compétitivité sur le marché.

3-2-1 Évaluation de la pertinence des outils de contrôle de gestion par rapport aux objectifs stratégiques :

L'évaluation de la pertinence des outils de contrôle de gestion par rapport aux objectifs stratégiques est fondamentale pour les compagnies d'assurance.

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

Par exemple, une entreprise qui vise à accroître sa part de marché dans un segment spécifique, comme l'assurance automobile haut de gamme, devra utiliser des outils tels que des indicateurs de performance spécifiques à ce segment et des modèles de tarification adaptés pour atteindre ses objectifs.

3-2-2 Efficacité des outils dans la collecte, le traitement et l'analyse des données :

De même, l'efficacité des outils dans la collecte, le traitement et l'analyse des données est essentielle pour les compagnies d'assurance.

Par exemple, l'utilisation d'outils avancés d'analyse des données peut aider à détecter et à prévenir la fraude à l'assurance, un problème majeur dans le secteur. Ces outils permettent d'analyser les schémas de comportement suspects et de renforcer les capacités de contrôle de gestion de l'entreprise.

3-2-3 Évaluation du coût par rapport à la valeur ajoutée des outils :

L'évaluation du coût par rapport à la valeur ajoutée des outils est également un aspect crucial de l'analyse des outils de contrôle de gestion.

Les compagnies d'assurance doivent évaluer attentivement les coûts associés à l'adoption de nouveaux outils par rapport aux avantages potentiels, tels que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la réduction des risques et l'amélioration de la satisfaction client.

3-2-3 Comparaison avec les meilleures pratiques du secteur :

Enfin, la comparaison avec les meilleures pratiques du secteur permet aux compagnies d'assurance d'identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation.

En s'inspirant des pratiques adoptées par les leaders du secteur, telles que l'utilisation de technologies émergentes comme la blockchain pour sécuriser les transactions et améliorer la transparence des contrats d'assurance, les compagnies d'assurance peuvent renforcer leur position sur le marché.

Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion

L'analyse des outils de contrôle de gestion dans le secteur assurantiel est un processus essentiel pour garantir la rentabilité, la stabilité et la compétitivité des compagnies d'assurance.

En évaluant attentivement la pertinence, l'efficacité, le coût et les meilleures pratiques du secteur, les compagnies d'assurance peuvent améliorer leur performance et leur positionnement sur le marché à long terme.

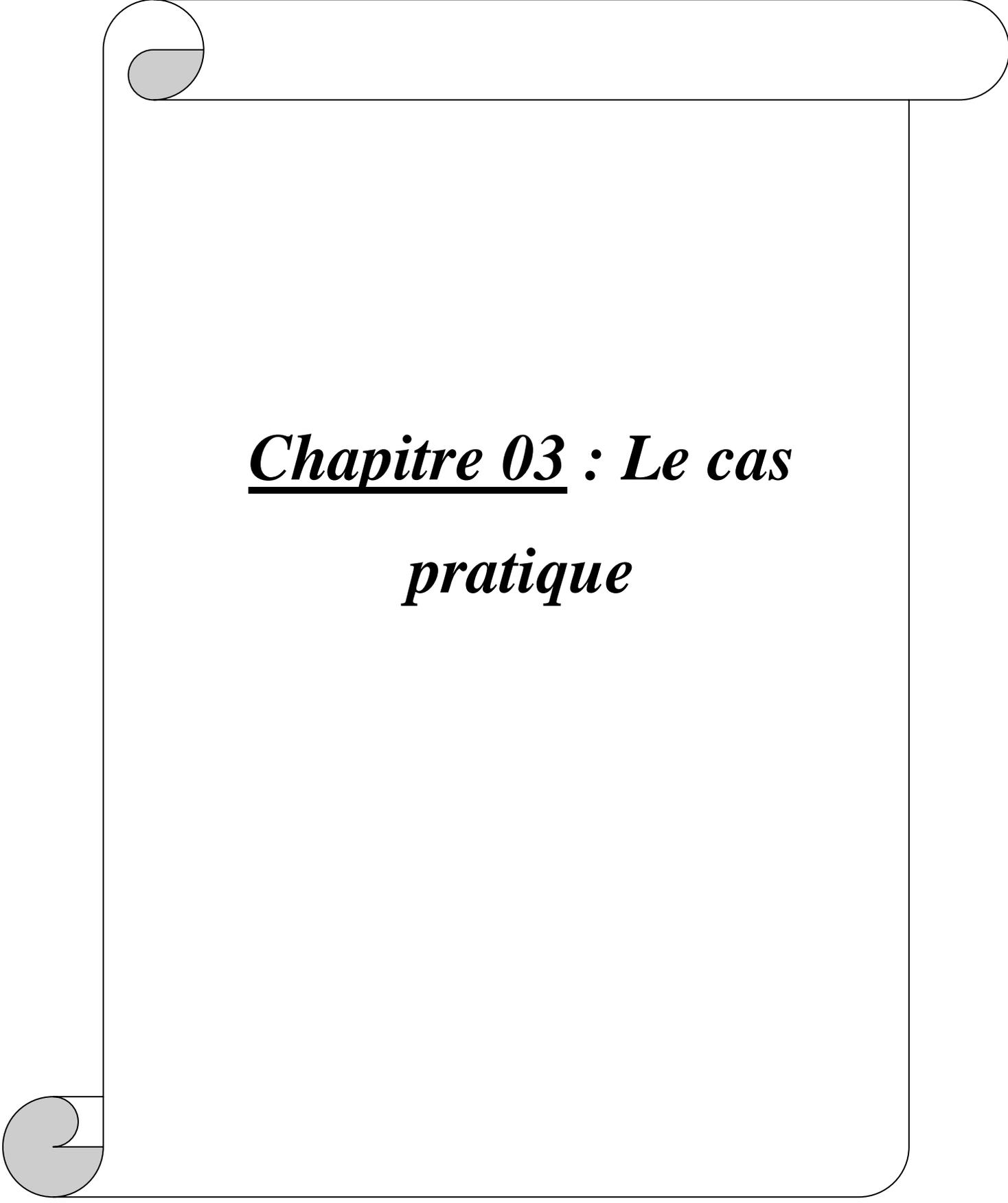
Conclusion du deuxième chapitre

En conclusion, nous avons abordé dans ce chapitre le processus et les outils de contrôle de gestion, en mettant particulièrement l'accent sur l'analyse des outils du contrôle de gestion.

D'abord, nous avons examiné les processus clés du contrôle de gestion, mettant en évidence leur rôle dans la planification, le suivi et l'évaluation des performances organisationnelles.

Nous avons ensuite exploré une variété d'outils utilisés dans le contrôle de gestion, tels que les tableaux de bord, la gestion budgétaire, le reporting et le système d'information. Enfin, nous avons proposé une analyse approfondie des facteurs déterminants dans le choix des outils du contrôle de gestion.

En somme, une compréhension approfondie des processus et des outils du contrôle de gestion est essentielle pour assurer le succès et la viabilité des organisations dans un environnement concurrentiel en constante évolution.



Chapitre 03 : *Le cas*
pratique

Introduction du troisième chapitre

Dans le but de faire une étude de terrain, sur l'analyse des outils de contrôle de gestion, utilisés dans les compagnies d'assurance, nous avons mené cette étude au sein de la CASH assurance.

Nous allons exposer dans ce dernier chapitre trois sections principales, qui vont porter sur :

- La présentation de la CASH Assurances ;
- Les outils du contrôle de gestion au sein de la cash assurances ;
- L'analyse des outils de contrôle de gestion utilisés dans la CASH.

Section 01 : Présentation de la CASH Spa

1-1 Présentation du marché des assurances en Algérie

Avant de présenter la compagnie d'assurance la Cash, nous avons jugé utile de présenter brièvement, le secteur des assurances en Algérie et son organisation.

Le marché des assurances en Algérie, est composé de :

- Treize (13) compagnies assurances dommages ;
- Huit (08) compagnies d'assurances de personnes ;
- Deux (02) compagnies d'assurances spécialisées (CAGEX et Crédit Immobilier) ;
- Une (01) compagnie de réassurance (CCR).

Chaque compagnie d'assurance peut distribuer ses produits, via son propre réseau (Agences Directes), ou bien faire appel à des intermédiaires d'assurance tels que les courtiers d'assurance et les agents généraux d'assurance, disposant d'agrément du ministère de finances.

Ajouté à ces derniers, d'autres acteurs régissent et activent dans le secteur des assurances en Algérie, tels que :

➤ **Direction Générale du Trésor (DGT) :**

- Sous le Ministère des Finances ;
- Charge de l'initiation des textes législatifs et réglementaires ;
- Contribue à la définition et au suivi des politiques de gestion du Trésor.

➤ **Direction des Assurances (DASS) :**

- Partie intégrante de la DGT ;

Chapitre 03 : Le cas pratique

- Comprend quatre autres directions : Dette publique, Trésorerie de l'État, Participations, Banques publiques et Marché Financier.
- **Commission de Supervision des Assurances (CSA) :**
 - Exerce le contrôle de l'État sur les activités d'assurance et de réassurance ;
 - Objectifs : protection des assurés et développement du marché des assurances.
- **Conseil National des Assurances (CNA) :**
 - Organe consultatif institué par le Ministère des Finances ;
 - Consulté sur les questions relatives à l'assurance et réassurance ;
 - Peut être saisi pour des projets de textes législatifs ou réglementaires.
- **Bureau Spécialisé de Tarification en Assurances (BST) :**
 - Créé par décret exécutif en 2009 ;
 - Chargé de la tarification des assurances, notamment l'application de l'article 231 de l'ordonnance 95-07.
- **Bureau Unifié Automobile Algérien (BUA) :**
 - Société par actions avec un capital de 13 millions de dinars ;
 - Délivre la carte orange pour les sinistres automobiles dans les pays arabes signataires de la Convention de 1975 ;
 - Prime de 600 à 1500 DA par mois selon le véhicule.
- **Fonds de Garantie Automobile (FGA):**
 - Établissement public sous tutelle du Ministère des Finances ;

Chapitre 03 : Le cas pratique

- Indemnise les victimes d'accidents de la route causés par des véhicules non assurés ou déchus de garantie ;
- Étendu aux dommages résultant des manifestations et actes de terrorisme.

➤ **Fonds de Garantie des Assurés (FGAS) :**

- Conformément à l'ordonnance 95-07 et décret exécutif 09-111 de 2009 ;
- Supporte les dettes des contrats d'assurance des sociétés d'assurance en situation d'insolvabilité.

Ces entités sont interconnectées et contribuent à la régulation et au développement du secteur des assurances en Algérie, tout en protégeant les intérêts des assurés et en assurant la solvabilité des compagnies d'assurance.

1-2 Présentation de la Cash SPA

1-2-1 Historique de la Compagnie :

Fondée en 1996 à la faveur de l'ouverture de marché proclamée par l'ordonnance 95-07, et entrée en activité en 1999, CASH Assurances est une compagnie à capitaux exclusivement publics.

C'est une société fidèle à l'image qu'elle s'est toujours fixée pour but d'incarner, d'un assureur dynamique, centré sur les besoins évolutifs de ses clients et soucieux de ses performances.

Solidement enracinée dans le monde des risques d'entreprises depuis sa création, CASH Assurances s'appuie sur les piliers qui ont bâti sa réussite :

Une écoute permanente des préoccupations des clients, l'innovation dans les solutions assurantielles, une gestion prudente et rigoureuse des engagements et des fonds des assurés et enfin l'amélioration continue de la qualité de ses prestations.

Ce sont ces mêmes principes qui permettent aujourd'hui à la CASH d'arborer fièrement le titre de Leader du marché des assurances des risques de pointe, et d'afficher de

Chapitre 03 : Le cas pratique

nouvelles ambitions stratégiques à travers notamment le développement de ses souscriptions au titre des risques de moyenne et petite taille, et l'adaptation de son business model aux nouveaux impératifs du marché et notamment aux exigences de l'évolution numérique.

La CASH accorde par ailleurs une importance capitale à la mise en cohérence de ses capacités financières avec le niveau de son activité et de ses engagements, dont le plus récent processus de recapitalisation a fait passer son capital social de 7,8 à 10 milliards DA en 2020, puis à 15 milliards DA en 2022.

1-2-2 Fiche d'identité de la CASH

Tableau 1 : fiche d'identité de la CASH

Entreprise	La Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures -CASH
Présidente Directrice générale	Wided BELHOUCHE
Date de création	04 octobre 1999
Forme juridique	SPA
Siège sociale	135 Boulevard des Martyrs, El Madania, ALGER.
Effectif	685
Réseaux de distribution	05 directions régionales, 46 agences commerciales dans 34 wilayas du pays.
Site web	www.cash-assurances.dz
Tél	023.96.70.06
Fax	023.96.70.12

Chapitre 03 : Le cas pratique

E-mail	contact@cash-assurances.dz
--------	--

Source : élaboré à partir des documents internes de l'entreprise.

1-2-3 Mission, vision et valeur de la Cash assurance

1-2-3-1 Mission

- A travers son rôle d'assureur- conseil, la CASH a pour vocation principale d'accompagner ses assurés dans chacune des étapes qui caractérisent le processus d'évaluation et de gestion des risques ;
- Elle propose à ses clients une large gamme de garanties adaptées à toutes sortes d'activités et à différentes tailles de business

1-2-3-2 Vision

- S'imposer comme un acteur de référence sur le marché national, en alliant agilité, innovation et performances ;
- Grâce à notre proactivité dans la réalisation de notre vocation, nous visons à contribuer de manière durable, à l'essor de l'industrie nationale des assurances.

1-2-3-3 Valeurs

- Ecoute, réactivité et disponibilité ;
- Ethique et intégrité ;
- Respect des engagements ;
- Mobilisation, inclusion et concertation ;
- Ouverture et transparence ;
- Equité et égalité des chances pour les salariés ;

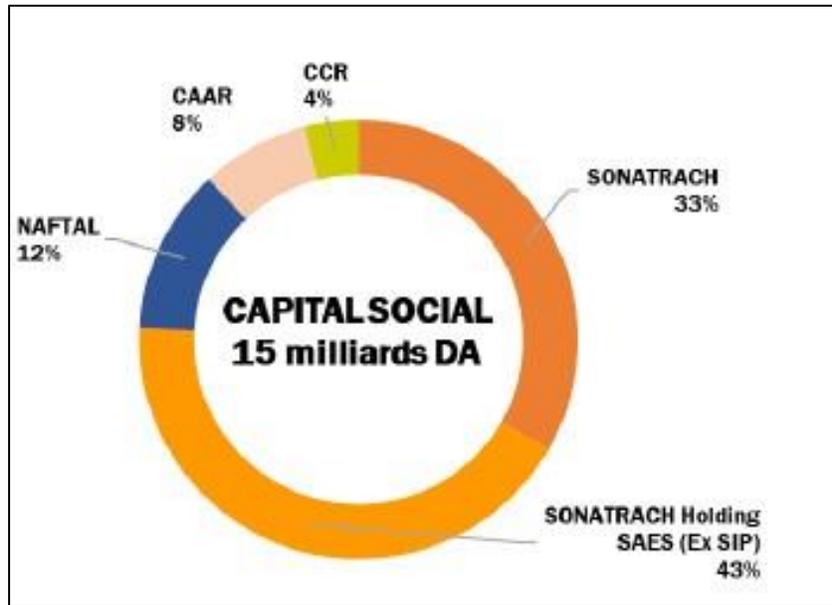
Chapitre 03 : Le cas pratique

- Dévouement et sens des responsabilités.

1-2-4 L'actionnariat de la Cash assurance

Il se présente comme suit :

Figure 9: Capital CASH Spa



Source : Document interne de la Compagnie.

La structure d'actionnariat de CASH est fortement dominée par SONATRACH et ses filiales, avec une implication limitée mais notable d'acteurs des secteurs d'assurance et de la réassurance.

1-2-5 Organisation de la Compagnie :

L'inflexion de la vision stratégique de la CASH, en tenant compte de son environnement et de ses nouvelles priorités technologiques et concurrentielles, continuera de se faire de manière régulière, concertée et rationnelle, dans le but d'adapter continuellement son schéma organisationnel aux impératifs de gestion et aux défis dressés par son environnement.

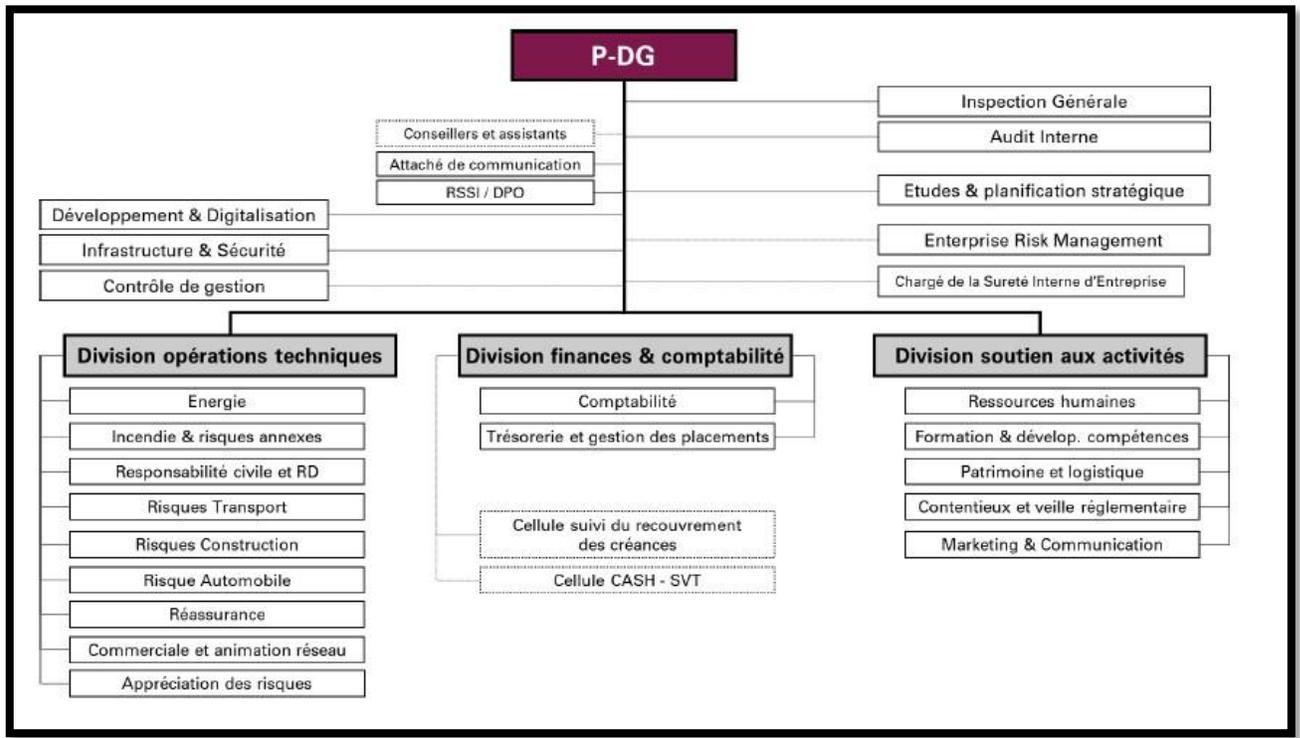
Chapitre 03 : Le cas pratique

Aujourd'hui, la CASH s'appuie sur trois principaux pôles communicants en permanence, et sur des structures stratégiques, rattachées à la direction générale du fait de leur nature et de la particularité de leurs missions :

- **Division des opérations techniques** : chargée du développement du cœur de métier de la CASH, de l'appréciation/transfert des risques et de l'amélioration de l'efficacité commerciale.
- **Division finances & comptabilité** : coordonne les activités de placements financiers, les travaux de comptabilité et de suivi des recouvrements, et supervise la mise en place de l'activité de spécialiste en valeurs du Trésor (SVT).
- **Division soutien aux activités** : regroupe les structures qui prestent pour l'ensemble des entités de la compagnie.
- **Structures de contrôle interne** : l'audit et l'inspection comme outils de prévention et d'atténuation des risques.
- **Départements stratégiques** : Développement et digitalisation, sécurité du SI, planification stratégique, Sureté interne, ERM, et communication.

Chapitre 03 : Le cas pratique

Figure 10: Organigramme de la Compagnie CASH Spa



Source : Document interne de la Compagnie.

1-2-6 Effectif de la CASH Assurances :

L'effectif de la compagnie se décline, comme suit :

Tableau 2 : Répartition effectif CASH Spa

Catégorie	Nombre
Staff de Direction	27
Cadres Supérieurs	107
Cadres	380
Personnel de Maitrise	70
Personne d'exécution	101
Total	685

Source : Document interne de la Compagnie.

Chapitre 03 : Le cas pratique

La répartition des effectifs chez CASH Assurance montre une structure hiérarchique bien définie. Avec un total de **685 employés**, les cadres et cadres supérieurs représentent une part significative (**107 + 380 = 487**), ce qui indique une forte présence de personnel qualifié pour les postes de responsabilité. Le personnel d'exécution et de maîtrise (**101 + 70 = 171**) constitue environ **25%** du total, suggérant une bonne base pour les opérations quotidiennes. Enfin, le staff et la direction représentent une petite proportion avec seulement **27 personnes**, reflétant une administration relativement restreinte par rapport à l'ensemble de l'effectif.

1-2-7 Les produits de la CASH

LaCASH offre une large gamme de produits d'assurance de haute qualité, conçue pour répondre aux besoins spécifiques des clients, particuliers soient-ils ou entreprise. Parmi ces produits on peut citer :²⁹

➤ **Pour les particuliers :**

- Assurance Automobile et Assistance ;
- Assurance Multirisques Habitation ;
- L'assurance Catastrophes Naturelles (CAT-NAT).

➤ **Pour les professionnels :**

- L'assurance multirisque professionnelle

➤ **Pour les entreprises :**

- Assurance Responsabilité Civile Mandataires sociaux ;
- Assurance Perte d'exploitation de l'entreprise ;
- Assurance Transport ;
- Assurance Tous Risques Chantier et Tous Risques Montage (TRC et TRM).

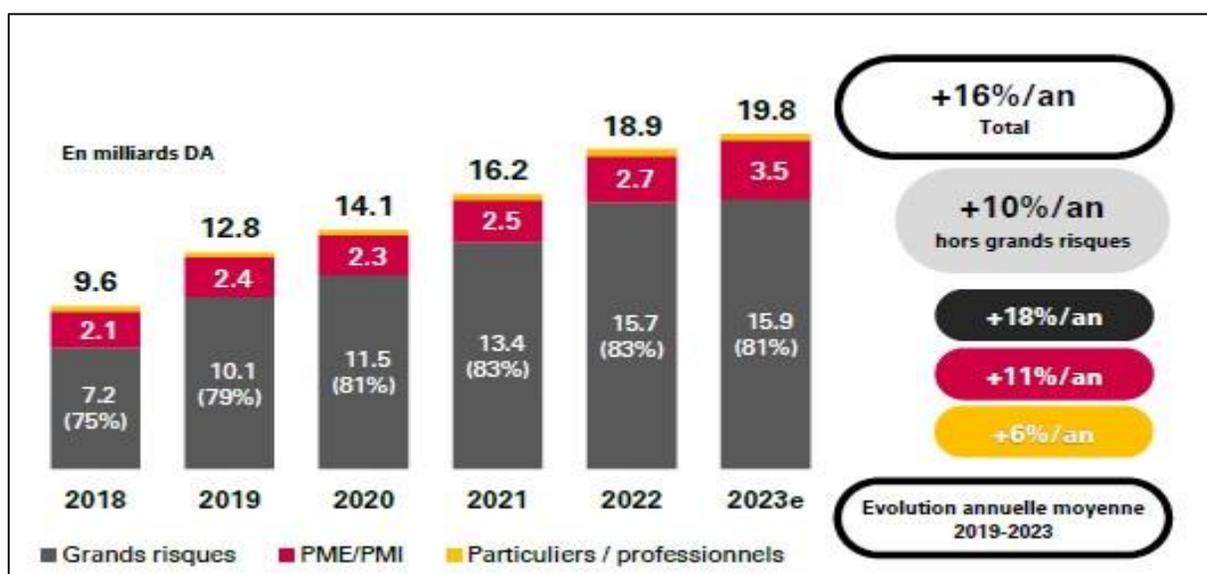
²⁹www.cash-assurances.dz , consulté le 24-04 à 18h.

Chapitre 03 : Le cas pratique

1-2-8 La Cash Assurances en quelques chiffres :

Les agrégats commerciaux (chiffre d'affaires et parts de marché notamment) de la CASH Spa, ont connu une croissance considérable, boostée par le durcissement du marché international et par une conjoncture énergétique mondiale inédite. Cette cadence se présente comme suit :

Figure 11: Evolution du Chiffre d'affaires de la CASH Spa



Source : Document interne de la Compagnie.

Cette figure montre une croissance soutenue du chiffre d'affaires de la CASH Spa de 2018 à 2023, avec une augmentation annuelle moyenne de 16 %. Les "Grands risques" restent le segment le plus important, tandis que les "PME/PMI" et "Particuliers/professionnels" affichent des taux de croissance remarquables, respectivement de 11 % et 6 % par an. Cette tendance positive reflète une expansion solide et diversifiée des activités de la compagnie.

Chapitre 03 : Le cas pratique

- Concernant les autres agrégats de la compagnie, ils se présentent ainsi :

Figure 12: Chiffres clés de la Cash Spa

<p>Part de marché</p> <p>Globale 13,9% (Hors auto. 24,3%) Prévue : 13,7% (23,9%)</p> <hr/> <p>6,4 points gagnés en 5 ans</p> <p>+ 3 places au classement national</p> <p>Sacrée meilleure compagnie du marché en 2023</p> <p>Un Leadership sur les risques majeurs consolidé</p>	<p>Indemnisations & recours</p> <p>Règlements 4,6 milliards Da (-14%) Prévu : 8,9 mds Da 52% de l'objectif</p> <hr/> <p>Recours encaissés 180 millions Da (-28%) Prévu : 319 millions Da 56% de l'objectif</p>	<p>Réassurance</p> <p>Taux de cession 89% (Hors auto. 94%) Prévu : 88% (93%)</p> <hr/> <p>Primes conservées 2,25 mds Da Prévu : 2,46 mds Da</p> <hr/> <p>Commissions 1,98 md Da (11,3%) Prévu : 2,1 md Da (12,4%)</p>
<p>Résultats techniques et fin.</p> <p>Marge nette 3,6 milliards Da (+12%) Prévu : 3,49 mds Da (103%)</p> <p>Taux de marge nette 18% Prévu : 18%</p> <hr/> <p>Résultat financier 1 164 millions Da (+4%) Prévu : 1 112 millions Da (105%)</p>	<p>Charges de fonctionnement</p> <p>2,44 milliards Da (-1%) Prévu : 2,56 milliards Da (95%)</p> <hr/> <p>Charges / chiffre d'affaires brut 12,2% (prévu : 13,3%)</p> <hr/> <p>Charges / marge nette 68,5% (prévu : 73%)</p>	<p>Rentabilité & solvabilité</p> <p>Résultat net 1,3 milliard Da (+8%) Prévu : 1,15 milliard Da (111%)</p> <hr/> <p>132%</p> <p>Taux de couverture des engagements réglementés (minimum exigé : 100%)</p> <p>Baisse des provisions techniques (-13%)</p>

Source : Document interne de la Compagnie.

Cette image montre des chiffres clés de l'entreprise Cash Spa. On peut y voir des informations sur sa part de marché, ses indemnisations et recours, sa réassurance, ses résultats techniques et financiers, ses charges de fonctionnement, ainsi que sa rentabilité et sa solvabilité. Les chiffres indiqués permettent d'évaluer l'évolution de ces différents indicateurs par rapport à la période précédente

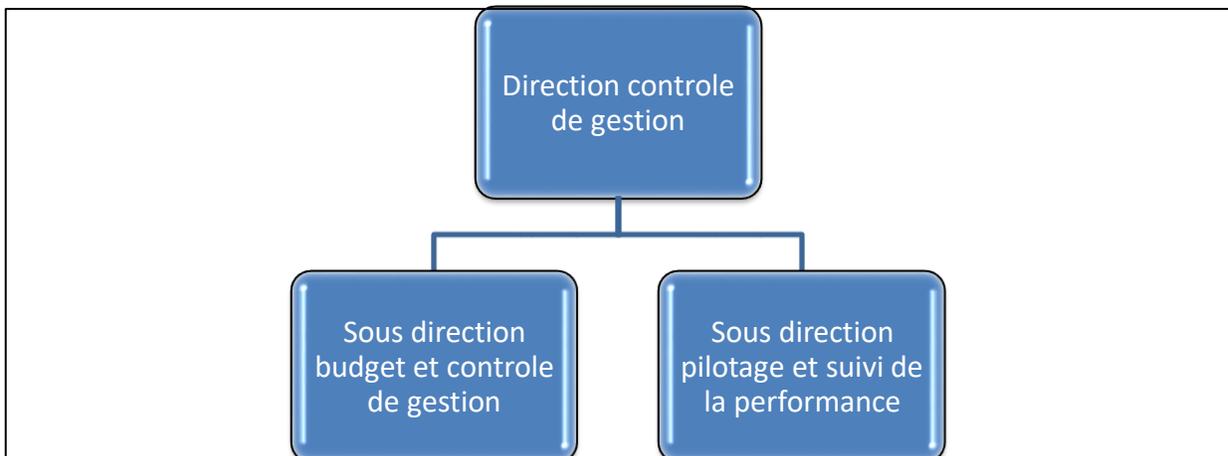
Section 2 : Les outils du contrôle de gestion au sein de la cash assurances

2-1 Présentation de la Direction Contrôle de Gestion :

La Direction Contrôle de Gestion est une direction centrale, rattachée directement au PDG, comme illustré dans l'organigramme précédemment présenté. Son organisation interne se présente ainsi :

- **Sous Direction :** Budget et Contrôle budgétaire ;
- **Sous Direction :** Pilotage et suivi de la performance.

Figure 13 : Organigramme Direction Contrôle de Gestion



Source : Document interne de l'entreprise.

Le Direction contrôle de gestion constitue un outil de pilotage pour l'entreprise, et permet de mesurer les atteintes des objectifs techniques, fixés par le plan prévisionnel, tout en assurant que les ressources nécessaires sont employées de manière efficace et efficiente, donc assurer un pilotage de la performance avec une gestion budgétaire rigoureuse.

Chapitre 03 : Le cas pratique

2-2 Les Missions du CG dans l'organisation de la cash

Les missions et tâches imputées à cette Direction peuvent être résumées dans les points suivants :

- Evaluer et étudier minutieusement les objectifs annuels en matière de performances techniques et gestion budgétaire ;
- Veiller au respect de la trajectoire tracée par la compagnie en matière de budget et performances ;
- Assurer une gestion optimale des ressources de la compagnie via la maîtrise des charges et l'allocation optimales de ces dernières ;
- Assurer une vision aigüe pour le Top management à travers les reportings et tableaux de bords périodiques ;
- Aider la Direction Générale dans la prise des décisions ;
- Assurer une visibilité continue des performances du réseau de la compagnie ;
- Analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations afin d'identifier les mesures correctives nécessaires ;
- Jouer un rôle pivot entre les différentes structures de la compagnie, via la collecte des informations et le suivi permanent de ces dernières.

2-3 Les procédures de la direction CG

2-3-1 La procédure budgétaire

➤ **Définitions :**

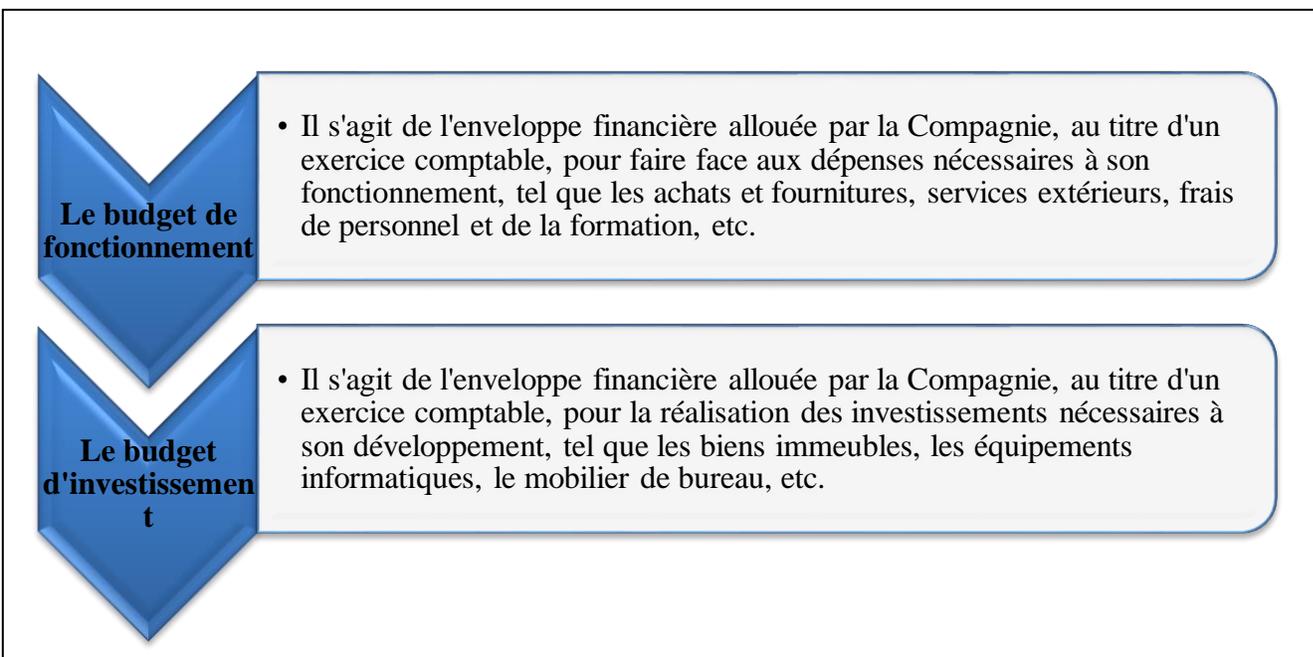
Le budget de la compagnie est l'enveloppe financière allouée, au titre d'un exercice comptable, pour faire face aux dépenses de fonctionnement et d'investissement, détaillées par nature de dépense.

Chapitre 03 : Le cas pratique

➤ Les types du budget :

On distingue deux principaux types de budgets : les budgets de fonctionnement (OPEX) et les budgets d'investissement (CAPEX).

Figure 14 : les types de budget



Source : élaboré à partir des documents internes

2-3-2 Les composants du budget

➤ **Les chapitres budgétaires (catégories) :** le chapitre est une catégorie principale dans le budget de la compagnie, qui regroupe les dépenses par même nature telles que les articles et les fournitures de bureau, les frais de carburant, les frais de téléphone mobile, l'équipement informatique, etc. Chaque chapitre budgétaire et chaque centre de coût reçoit une allocation financière pour chaque exercice comptable, et aucune dépense ne peut être engagée sans allocation préalable ou si l'enveloppe financière allouée est épuisée.

Il est interdit pour tout ordonnateur de compenser le dépassement sur un chapitre budgétaire, par le reliquat de l'enveloppe financière d'un autre chapitre budgétaire.

Chapitre 03 : Le cas pratique

Le réajustement des chapitres budgétaires est autorisé uniquement par le Président Directeur Général, dans la limite du budget global de la compagnie.

➤ **Les rubriques budgétaires (sous-catégories) :** la rubrique est une sous-catégorie ou une subdivision d'un chapitre budgétaire, détaillant davantage les dépenses liées à une catégorie spécifique. Par exemple, dans le chapitre "achats et fournitures de bureau", une rubrique budgétaire pourrait être achats fournitures et articles de bureau consommée. Les rubriques servent à organiser plus précisément les dépenses au sein d'un chapitre budgétaire donné.

2-3-3 L'élaboration du budget annuel :

1. Identification des besoins : à la fin du 3^{ème} trimestre de chaque exercice N, les services de la Division des Finances transmettent, à l'ensemble des centres de cout (**central** : commercial, marketing, juridique, RH, moyens généraux/ **Régional** : agences, directions régionales) les maquettes des prévisions budgétaires, ainsi que les fiches des investissements, détaillées par chapitre, accompagnées par une note d'orientation. Chaque centre de coût doit renseigner les maquettes budgétaires par les prévisions des consommations budgétaires à la clôture de l'exercice N, et les besoins de l'exercice N+1. La division de l'administration des ressources collecte tous ces besoins en tenant compte des propositions de réforme, et de la politique de renouvellement des équipements de la compagnie.

Les fiches d'investissements doivent détailler les besoins en biens et équipements à acquérir durant l'exercice N+1, classés par nature de bien. Une fois les maquettes budgétaires et les fiches d'investissements remplis, elles doivent être transmises aux services de la Division des Finances, dans les délais fixés par cette dernière. Enfin, Après transmission des maquettes budgétaires et fiches d'investissements, chaque centre de coût doit s'atteler à la préparation des dossiers à soumettre pour la validation des besoins.

2. Validation des besoins : A la réception des maquettes budgétaires et fiches d'investissements, dûment renseignées, les services de la division des Finances

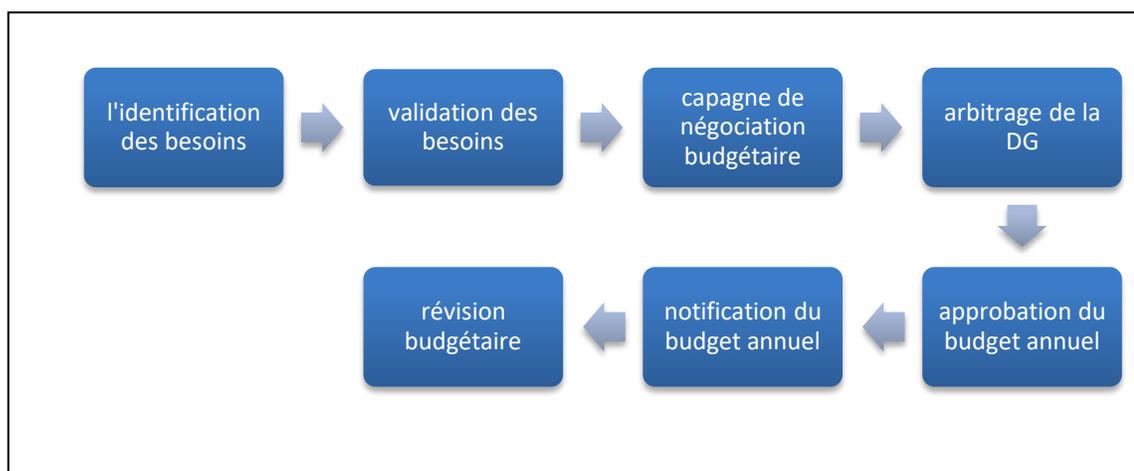
Chapitre 03 : Le cas pratique

consolident les données dans une maquette centrale, et soumettent les fiches d'investissements pour validation, aux structures centrales concernées.

3. **Compagne de négociation budgétaire:** les services de la Division des Finances lancent une campagne de négociation budgétaire, consistant à des rencontres avec divers structures, pour des pré-arbitrages sur les demandes de chaque centre de coût.
4. **Arbitrage de la Direction Générale :** la soumission des prévisions budgétaires à la présidence pour un arbitrage final, en fonction des décisions de l'arbitrage final, Les services de la Division des Finances apportent les ajustements nécessaires, et élaborent le projet du budget annuel.
5. **Approbation du budget annuel :** soumission du projet de budget annuel à l'approbation du Conseil d'Administration de la Compagnie. les services de la Division des Finances apportent les éventuels ajustements décidés par le Conseil d'Administration, et élabore le document final portant budget annuel de la Compagnie.
6. **Notification du budget annuel :** Une fois le budget annuel approuvé, les services de la Division des Finances procèdent à l'établissement des notes budgétaires. Le Président Directeur Général notifie à chaque structure le budget alloué, par centre de coût et par chapitre.
7. **Révision budgétaire :** À la fin du 1 semestre, une évaluation des consommations budgétaires est effectuée. A cet effet, des maquettes de révision budgétaire sont transmises aux différents centres de coût qui doivent les renseigner et expliquer chaque changement. Puis les services de la Division des Finances établissent un projet de révision budgétaire, validé par le PDG et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration. Les révisions sont ensuite notifiées aux différents centres de coût.

Chapitre 03 : Le cas pratique

Figure 15 : les étapes d'élaboration du budget annuel selon la CASH Assurance.



Source : élaboré par nous-mêmes.

2-3-4 Exécution du budget annuel :

À la réception de la notification budgétaire, chaque centre de coût s'efforce d'atteindre ses objectifs assignés par la Direction Générale en mettant en œuvre son budget. Cependant, la notification budgétaire ne confère pas le pouvoir d'ordonnancement. Ainsi, les centres de coût qui ne sont pas autorisés à ordonnancer doivent adresser leurs demandes à la structure compétente selon les règles en vigueur. Les pouvoirs d'ordonnancement sont déterminés par les procédures en place pour les dépenses et la passation des marchés au sein de la Compagnie.

➤ **Centralisation des dépenses:**

La Compagnie a centralisé l'exécution de son budget annuel au sein de la Division de l'Administration des Ressources pour des achats groupés, permettant ainsi d'optimiser les coûts. Les structures ordonnatrices, telles que **les agences, les succursales et la Direction de l'Administration des Moyens**, sont autorisées à engager des dépenses limitées par chapitre budgétaire.

✓ **Agences** : Responsables des achats de bureau, des consommables informatiques, des petites réparations de mobilier et équipement, ainsi que de la réparation et de l'entretien des locaux avec l'autorisation du Directeur de la Succursale ;

Chapitre 03 : Le cas pratique

✓ **Succursales** : En charge des achats de bureau, des consommables informatiques, des petites réparations de mobilier et équipement, ainsi que de la réparation et de l'entretien des locaux pour la succursale et ses agences ;

✓ **Direction de l'Administration des Moyens** : Gestion de toutes les dépenses de fonctionnement pour le siège, des dépenses de fonctionnement centralisées pour les succursales et agences, des achats groupés pour l'ensemble de la compagnie, ainsi que de toutes les dépenses d'investissement pour l'ensemble des structures de la compagnie.

Les directeurs de succursales peuvent engager des dépenses localement après autorisation écrite du Chef de la Division Administration des Ressources, dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée et des pouvoirs d'ordonnancement définis par la réglementation en vigueur.

➤ **Dépassement budgétaire:**

Aucune structure ordonnatrice ou centre de coût n'est autorisé à dépasser l'enveloppe budgétaire allouée pour un chapitre donné, que ce soit pour des dépenses de fonctionnement ou d'investissement.

En cas de force majeure mettant en danger la sécurité des personnes ou des biens et nécessitant des mesures immédiates entraînant des dépenses, les Directeurs d'Agences, de Succursales et de l'Administration des Moyens sont autorisés à engager ces dépenses. Cependant, ils doivent informer leur hiérarchie dès que possible et soumettre un rapport détaillé sur l'événement, les mesures prises et les coûts engagés, dûment justifiés, à la Division des Finances dans un délai de sept jours à compter de la date de l'événement.

Le Conseil d'administration doit être informé de ces dépenses exceptionnelles.

➤ **Rallonge budgétaire :**

Le processus de rallonge budgétaire intervient lorsque des dépenses imprévues ou sous-estimées nécessitent un ajustement du budget initial. Le responsable financier doit

Chapitre 03 : Le cas pratique

soumettre une demande justifiée, selon la hiérarchie établie, accompagnée d'un rapport explicatif. La décision de rallonge relève du : le PDG pour les montants jusqu'à 10% de l'enveloppe budgétaire, et du Conseil d'Administration au-delà.

2-3-5 Le suivi budgétaire

Chaque centre de coût doit assurer un suivi permanent de son budget, et s'assurer avant demander l'engagement de toute dépense, que l'enveloppe financière allouée au chapitre considéré, ou le reliquat de cette enveloppe, est suffisante pour la couvrir.

À cet effet, chaque centre de coût doit tenir une fiche de suivi budgétaire, par année et par chapitre, Chaque centre de coût doit transmettre mensuellement, avant le 10 du mois suivant, aux services de la Division des Finances, le canevas de suivi budgétaire. À la réception des canevas de suivi budgétaire, les services de la Division des Finances procèdent à leur exploitation et consolidation, et l'élaboration d'un tableau de bord à soumettre aux centres décisionnels de la Compagnie.

Tout dépassement sur un chapitre budgétaire doit être signalé au Chef de la Division des Finances, dès sa constatation.

Le suivi budgétaire est crucial pour toute organisation souhaitant gérer efficacement ses finances. L'utilisation de Power Query et Power BI permet de transformer, d'analyser et de visualiser les données financières de manière intuitive et interactive. Voici un guide étape par étape pour mettre en place un suivi budgétaire avec ces outils.

Étape 1: Préparer les Données

- Collecte des Données:
 - Rassembler toutes les données budgétaires pertinentes (revenus, consommation, prévisions, etc.) dans des fichiers Excel ou d'autres sources de données ;
 - les données doivent être bien organisées et structurées de manière cohérente.
- Importation dans Power Query:

Chapitre 03 : Le cas pratique

- Ouvrez Excel ou Power BI et allez dans l'onglet « Données ».
- Cliquez sur « Obtenir des données » et sélectionnez la source de vos données (Excel, SQL Server, etc.).
- Importez les différentes sources de données nécessaires pour le suivi budgétaire.

Étape 2: Transformation des Données avec Power Query

- Nettoyage des Données:
 - Utilisez Power Query pour nettoyer et transformer vos données. Cela inclut la suppression des doublons, la correction des erreurs et la normalisation des formats de données (dates, devises, etc.).
- Mise en forme:
 - Transformez les données brutes en un format utilisable. Utilisez les fonctionnalités de Power Query pour pivoter les colonnes, fractionner les colonnes, fusionner les tables, etc.
 - Ajoutez des colonnes calculées si nécessaire (par exemple, calculer les écarts entre les budgets prévus et les dépenses réelles).

Étape 3: Chargement des Données dans Power BI

- Connexion à Power BI:
 - Lancez Power BI Desktop.
 - Utilisez l'option « Obtenir des données » pour importer les tables transformées depuis Power Query.
- conception des tableaux de bord et le partage du rapport de Power BI avec la DG.

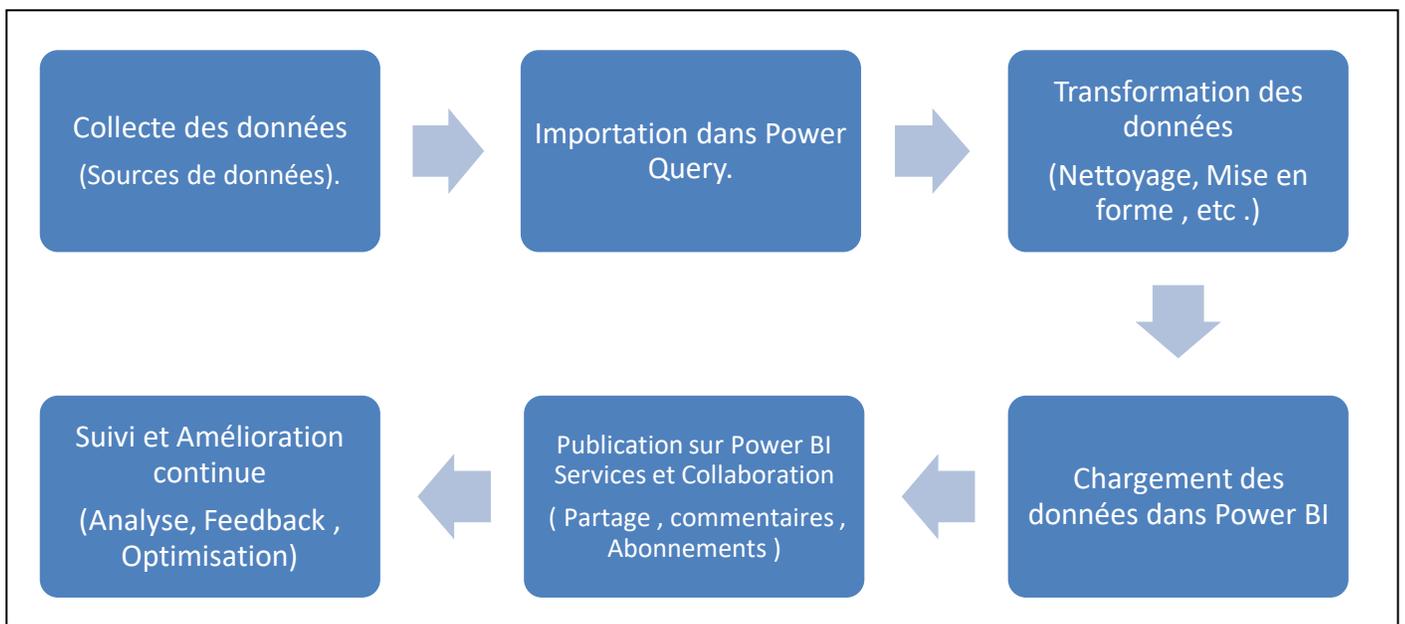
Chapitre 03 : Le cas pratique

Étape 4: Suivi et Amélioration Continue

- Analyse Continue:
 - Surveillez régulièrement les tableaux de bord pour identifier les tendances et les anomalies.
 - Utilisez les insights obtenus pour ajuster vos prévisions et améliorer la précision budgétaire.
- Amélioration des Processus:
 - Sollicitez des retours des utilisateurs pour améliorer les rapports et les visualisations.
 - Mettez à jour et optimisez vos requêtes Power Query et vos modèles Power BI au fur et à mesure que de nouvelles données et de nouvelles exigences apparaissent.

Figure 16 : les étapes du suivi budgétaire

Source : élaboré par nous-mêmes



❖ Parmi les outils importants utilisés au cours de cette procédure, le Power BI :

Chapitre 03 : Le cas pratique

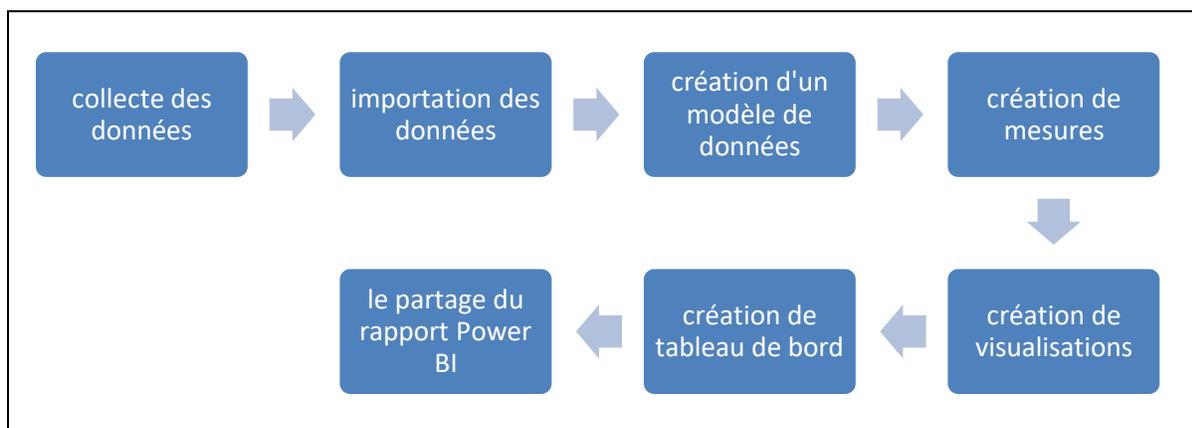
Le Power BI offre une solution puissante pour synthétiser et analyser les données budgétaires de manière efficace grâce à ses fonctionnalités de visualisation

Il est utilisé suivant les étapes suivantes :

1. **La collecte des données** : rassembler toutes les données de budget à travers le consolidé préparé par le POWER QUERY telles que les consommations, les budgets, etc.
2. **L'importation des données** : importer ces données dans le power BI à partir de sources telles qu'Excel, etc.
3. **Création d'un modèle de données** : modéliser les données en créant des relations entre différents tables si nécessaire, par exemple entre les consommations et les chapitres budgétaires.
4. **Création des mesures** : définir des mesures pour calculer les valeurs telles que le taux de consommation par chapitre et par structure, le reliquat, etc.
5. **Création des visualisations** : utiliser les visualisations de Power BI telles que les histogrammes, les cartes, les graphiques en anneau, etc.
6. **Création du tableau de bord** : rassembler ces visualisations dans un tableau de bord pour fournir une vue d'ensemble du budget, puis ajouter des commentaires qui contiennent des remarques sur les résultats significatives telles que les consommations, etc., par rapport à l'entreprise, au siège et aux agences.
7. **Le partage du rapport Power BI** : partager le rapport Power BI avec la DG afin de prendre les décisions nécessaires.

Chapitre 03 : Le cas pratique

Figure 17 : les étapes d'utilisation du Power BI



Source : élaboré par nous-mêmes

En suivant ces étapes, on peut créer un rapport dynamique et interactif sur les budgets qui permet aux entreprises de tirer parti leurs données pour améliorer leur prise de décision.

2-3-6 Analyse des Écarts Budgétaires : Étude des Rubriques Clés

Dans le cadre de notre analyse budgétaire, nous disposons des données complètes du budget de l'entreprise ainsi que de ses directions régionales et agences. Couvrant l'ensemble des chapitres budgétaires. Pour illustrer notre approche, nous avons choisi d'examiner deux rubriques spécifiques issues de chapitres budgétaires différents : les « Honoraires Avocats et traducteurs & expert » et « l'Entretien et réparations sur matériels informatiques ».

Tableau 3 : suivi budgétaire de la rubrique « honoraires avocats et traducteurs & expert » pour l'année 2023

Rubrique Budgétaire	Budget 2023	Total consommation 2023	écart
Honoraires Avocats et traducteurs & expert	5 540 000,00	3 778 439,25	+ 1 761 560,75

Source : documents internes de l'entreprise

Chapitre 03 : Le cas pratique

Commentaires : Les compagnies d'assurance sont souvent confrontées à des questions juridiques complexes, telles que la conformité réglementaire, les litiges avec les assurés ou les tiers, et les exigences en matière de conformité aux lois et réglementations en constante évolution. Par conséquent, les services juridiques fournis par des avocats sont essentiels pour naviguer dans ce paysage juridique complexe.

Un écart positif peut indiquer que les dépenses réelles ont été inférieures aux prévisions budgétaires. Cela peut être dû à une gestion efficace des ressources, à des économies réalisées sur les honoraires ou à une moindre utilisation des services prévus.

Tableau 4 : suivi budgétaire de la rubrique « entretien et réparation sur matériel informatique »

Rubrique Budgétaire	Budget 2023	Total consommation 2023	écart
Entretien et réparations sur matériels informatique	2 901 176,39	1 511 361,10	+ 1 389 815,29

Source : documents internes de l'entreprise

Commentaires : Dans le secteur de l'assurance, les systèmes informatiques jouent un rôle crucial pour la gestion des polices, des réclamations, des bases de données clients, et des transactions en ligne. Le bon fonctionnement et la maintenance de ces systèmes sont essentiels pour les opérations quotidiennes.

L'entreprise pourrait avoir connu moins de pannes ou de besoins de réparations que prévu, ce qui aurait réduit les dépenses réelles par rapport au budget. Cela pourrait être attribué à des investissements antérieurs dans des équipements de haute qualité ou à une utilisation prudente et soignée du matériel informatique.

Chapitre 03 : Le cas pratique

En analysant les écarts budgétaires dans ces domaines, nous pouvons mieux comprendre comment l'entreprise gère ses ressources, identifie les opportunités d'optimisation et améliore sa performance globale.

2-4 La procédure de performance

2-4-1 Les étapes de la mesure de la performance

Pour la procédure de performance, les étapes sont les suivantes :

➤ **Identification des objectifs** : On commence par définir les objectifs (prévisions) techniques, tels que la production, le sinistre et les recours. On détermine également d'autres objectifs, comme les recouvrements et l'encaissement.

➤ **Validation des objectifs par le CA** : une fois les maquettes contenant les objectifs remplies, elles sont soumises au CA pour validation, puis les objectifs sont notifiés.

➤ **Mesure de la performance trimestrielle** : À la date du 31 mars de l'année N, on évalue la performance trimestrielle de chaque agence ou direction régionale en calculant les indicateurs Clés de Performance (KPI) suivants :

1. **Indicateur de la production (KPI.1)** : évalue la performance de commercialisation des produits. Il est calculé en pourcentage :

$$KPI.1 = \frac{\text{primesémisesnettesd'annulationetderistourne}}{\text{objectifdeprimesémisesnettesd'annulationetderistourne}} * 100$$

2. **Indicateur de la gestion des sinistres (KPI.2)** : Mesure la performance en matière de liquidation des sinistres. Il est subdivisé en :

- Taux de liquidation des sinistres en nombre (KPI.2.1) : évalue la performance en nombre de sinistres liquidés.

- Taux de liquidation des sinistres en montant (KPI.2.2) : évalue la performance en montant de sinistres liquidés.

Exclut les sinistres en phase contentieuse, sauf pour les sinistres automobiles corporels et de responsabilité civile.

3. Indicateur de la gestion des recours (KPI.3) : Mesure la performance des recours aboutis (encaissement effectif). Il Comprend :

- Taux des recours aboutis en nombre (KPI.3.1) : calculé en pourcentage :

$$\text{KPI.3.1} = \frac{\text{nombre de recours aboutis}}{\text{objectif de recours à faire aboutir}} * 100$$

- Taux des recours aboutis en montant (KPI.3.2) : calculé en pourcentage :

$$\text{KPI.3.2} = \frac{\text{montant des recours aboutis}}{\text{objectif de recours à faire aboutir}} * 100$$

4. Indicateur de l'encaissement des primes (KPI.4) : Évalue la performance en matière d'encaissement des primes pour l'exercice courant. Il est calculé en pourcentage :

$$\text{KPI.4} = \frac{\text{montant des encaissements de la période}}{\text{montant des créances exigibles de l'exercice}} * 100$$

5. indicateur du recouvrement des créances antérieures (KPI.5) : Évalue la performance de recouvrement des créances des exercices antérieurs. il est Calculé en pourcentage :

$$\text{KPI.5} = \frac{\text{montant recouvré sur les créances}}{\text{objectif de la période} * \text{montant des créances}} * 100$$

➤ **Pondération des taux :**

Chaque indicateur est pondéré selon un barème, attribuant une note progressive jusqu'à un score maximal.

Pour la note de performance globale, c'est la somme des notes de tous les KPI.

➤ **Récapitulatif des notes :** On calcule le PRC (Performance Relative des Critères) en multipliant la note par 40 %. Cela permet de classer les agences ou directions régionales, de la moins performante (0) à la très performante (40).

Tableau5 : un aperçu du récapitulatif

	TAUX PRC	Degrés de Performance des Agences
Bureau de souscription siège		Performante
	35,28	
Succursale Alger 1	25,40	Moyennement performante
Succursale Alger 2	28,20	Moyennement performante
Succursale Annaba	27,20	Moyennement performante
Succursale Constantine	35,10	Performante
Succursale Oran	24,40	Moyennement performante
Total général	34,64	Performante

Source : documents internes de l'entreprise

Tableau 6 : le barème de classification

0	Pas performante
20	Moyennement performante
30	Performante
40	Très Performante

Source: documents internes de l'entreprise

Chapitre 03 : Le cas pratique

2-4-2 Analyse et Interprétation :

- **Bureau de souscription siège :**

- Taux PRC : 35,28

- Degré de Performance: Performante

- **Interprétation** : Le siège démontre une performance élevée, proche du seuil de "Très Performante" (40).

- **Succursale Alger 1 :**

- Taux PRC : 25,40

- Degré de Performance : Moyennement performante

- **Interprétation** : Alger 1 se situe dans la tranche moyenne, indiquant des opportunités d'amélioration.

- **Succursale Alger 2 :**

- Taux PRC : 28,20

- Degré de Performance : Moyennement performante

- **Interprétation** : Alger 2 est également moyennement performante, nécessitant des mesures pour atteindre un niveau plus élevé.

- **Succursale Annaba :**

- Taux PRC : 27,20

- Degré de Performance : Moyennement performante

- **Interprétation**: Annaba montre une performance similaire à Alger 1 et 2, avec un potentiel d'amélioration.

Chapitre 03 : Le cas pratique

- **Succursale Constantine :**

- Taux PRC: 35,10

- Degré de Performance : Performante

- **Interprétation:** Constantine est performante, presque au même niveau que le siège, indiquant une gestion efficace.

- **Succursale Oran :**

- Taux PRC : 24,40

- Degré de Performance: Moyennement performante

- **Interprétation:** Oran, comme Alger 1, 2 et Annaba, est moyennement performante et pourrait bénéficier d'initiatives de performance accrues.

Total général :

- Taux PRC : 34,64

- Degré de Performance : Performante

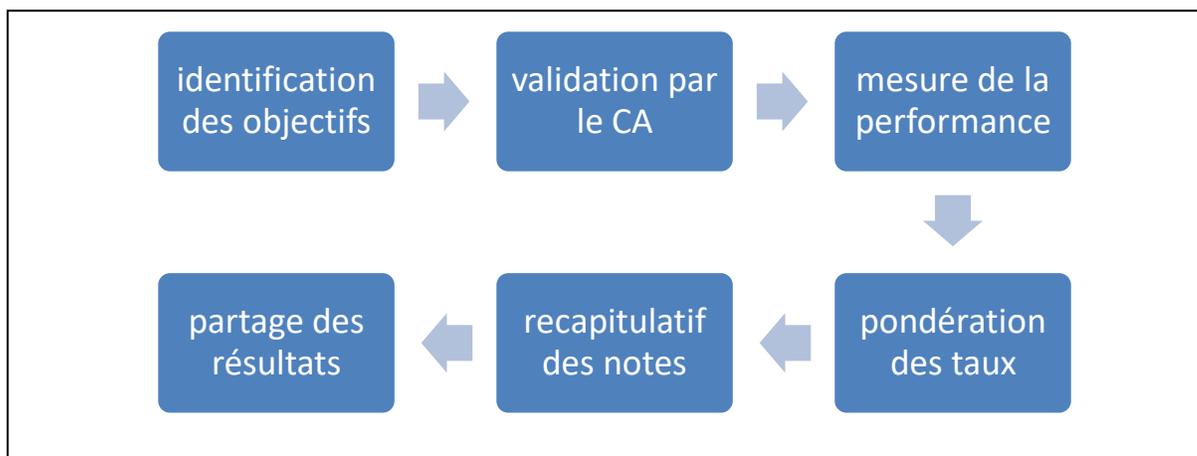
- **Interprétation:** Globalement, Cash Assurance affiche une performance élevée, bien que certaines succursales soient moyennement performantes. Cela indique une bonne gestion globale avec des marges d'amélioration spécifiques.

✓ L'analyse montre que Cash Assurance, dans son ensemble, atteint un bon niveau de performance. Le siège et la succursale de Constantine se démarquent par leur performance élevée. Cependant, les succursales d'Alger 1, Alger 2, Annaba et Oran sont moyennement performantes, signalant la nécessité de stratégies ciblées pour augmenter leur efficacité et optimiser leur contribution à la performance globale de l'entreprise.

Chapitre 03 : Le cas pratique

➤ **Partage des résultats** : Enfin, on partage le récapitulatif avec la Directrice Générale pour une prise de décision stratégique.

Figure 18 : les étapes de la procédure de performance.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes

2-4-3 Périodicité du calcul des KPI :

- Les KPI sont calculés trimestriellement par la Direction du contrôle de gestion, en prenant en compte les objectifs et réalisations cumulés à la fin de chaque trimestre ;
- Pour le quatrième trimestre, les calculs prennent en compte les scores des trois premiers trimestres.
- Les structures de la compagnie doivent communiquer les données nécessaires dans un délai de 15 jours après la fin de chaque trimestre.

2-5 Les outils du contrôle de gestion utilisés par la Cash assurance

2-5-1 Le système d'information EASIC :

Le système de gestion adopté au niveau de la CASH Assurances est dénommé EASIC « **Environnement d'Assurances Système d'Information CASH** ». C'est une

Chapitre 03 : Le cas pratique

solution développée en interne par l'équipe des informaticiens de la compagnie suivant les besoins de cette dernière.

C'est un logiciel qui chapote toute l'activité de la compagnie, dans tous ses aspects, techniques et autres.

Il est composé de plusieurs modules :

- **Module Production** : il gère les contrats d'assurances souscrits par les différentes agences de la compagnie, par conséquent il permet d'avoir une base de données de toutes les polices d'assurances avec les détails y afférent.
- **Module Sinistre** : il est dédié à la gestion des sinistres déclarés par les assurés, donc il permet de gérer et avoir une vision sur l'ensemble des sinistres déclarés, réglés, classés sans suite...etc.
- **Module Recouvrement** : il gère tous les encaissements de primes d'assurances et permet d'avoir des situations périodiques par clients, par agence, voir même par instrument de paiement ;
- **Module Recours** : il gère les recours excédés par la compagnie envers des compagnies adverses.
- **Module Réassurance** : il gère le volet réassurance, donc tout ce qui a trait aux cessions en réassurance (Bordereaux de cessions, situations par réassureurs, par affaire...etc.)
- **Module Coassurance** : il gère le volet coassurance, par affaires ou par coassureurs.
- **Module Trésorerie** : ce module englobe pratiquement tous les aspects de l'activité financière de la compagnie, notamment l'édition des Avis de recettes, constatations des encaissements sur les brouillards de banque et de caisse, les situations financières...etc.).

Chapitre 03 : Le cas pratique

- **Module Budget** : ce module est récent, qui est opérationnel mais toujours en cours de développement, il permet de suivre prévisions budgétaires, et les consommations budgétaires par centre de cout, et par chapitre budgétaire.

Figure 19 : Interface système d'information EASIC



Source : Document interne de l'entreprise

2-5-2 Le Tableau de bord :

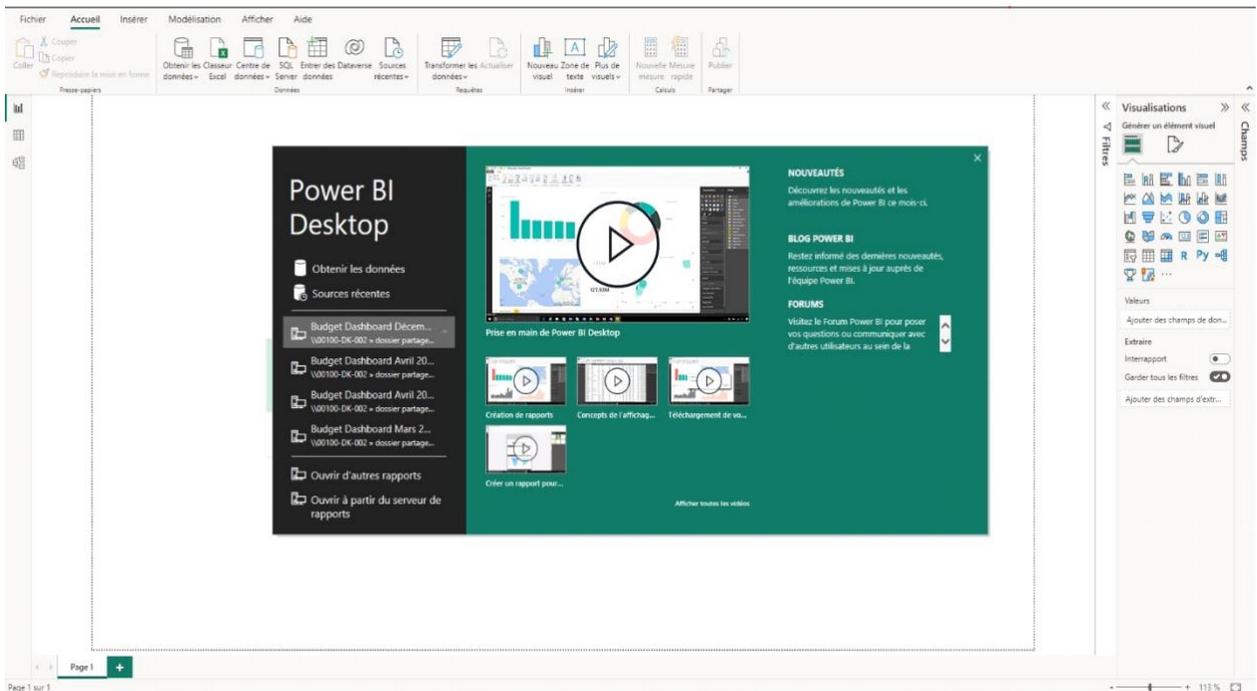
Etant un outil indispensable dans le contrôle de gestion, la CASH Assurance, adopte un tableau de bord de gestion, qui fait ressortir tous les indicateurs clés, notamment dans la gestion et le contrôle budgétaire.

L'établissement du tableau de bord, est effectué via le logiciel POWER BI, fourni par Microsoft.

Chapitre 03 : Le cas pratique

C'est une solution d'analyse de données qui permet de créer des visualisations de données personnalisées et interactives avec une interface suffisamment et interactive.

Figure 20 : Interface Microsoft Power BI



Source : Interface du logiciel

2-5-3 Les reportings :

Ce sont des situations périodiques, arrêtées par la Direction Contrôle de gestion, pour le volet Budget et celui de performance.

Ils sont établis via Microsoft Excel, et font apparaître les différents indicateurs de gestion. Cet outil sera détaillé dans les points suivants.

Chapitre 03 : Le cas pratique

Tableau 7 : consommation budgétaire de DR Alger 1

Chapitre Budgétaire	Budget 2023	Somme de Décembre	Total Consommations	Taux de Consommations
Achats et Fournitures	2 669 000,00	248 341	2 159 322,62	81%
Charges commerciales	46 120 000,00	59 290	30 496 331,01	66%
Frais de Mission	280 000,00	-	99 400,00	36%
Frais de réception	302 000,00		240 628,00	80%
Frais de Transport	5 000,00	-	-	0%
Frais P & T	393 000,46	11 644	305 868,36	78%
Honoraires, Actes et Contentieux	1 820 000,00	-	969 237,96	53%
Services Extérieurs	15 392 640,00	4 687 869	14 514 988,17	94%
Total DR Alger 1	66 981 640,46	5 007 144	48 785 776,12	72,8%

Source: documents internes de l'entreprise

Tableau 8 : consommations budgétaires de l'entreprise

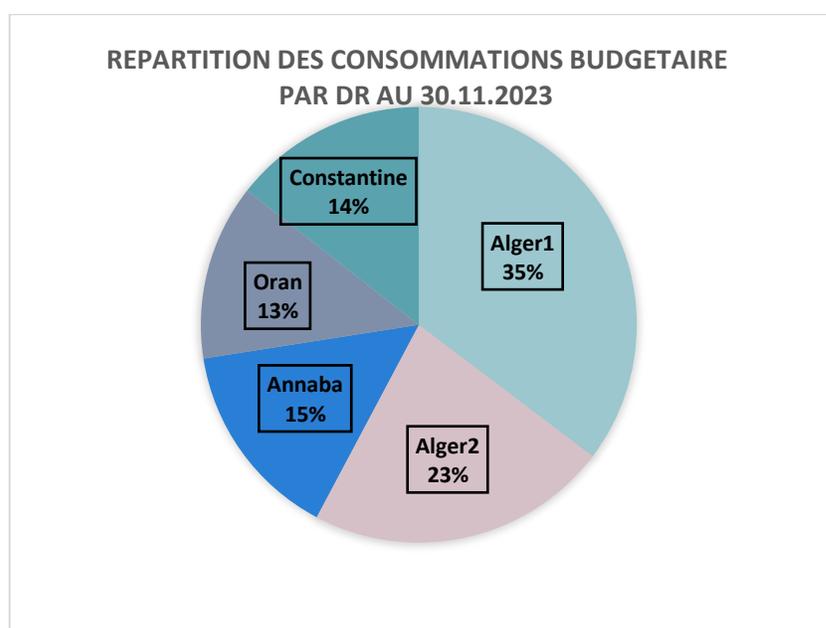
Étiquettes de lignes	Budget 2023	Somme de Décembre	Total Consommations	Taux de Consommations
Achats de fournitures	53 905 301	4 388 837	33 703 141	63%
Charges commerciales	156 569 270	1 656 674	102 648 624	66%
Charges Financières et Bancaires	44 000 000	729 002	9 141 214	21%
Droits d'Affiliation	65 000 000	-	63 225 275	97%
Frais de Conseil et d'Assemblée	2 010 000	588 000	1 480 000	74%
Frais de Formation	46 905 755	6 005 171	40 218 899	86%
Frais de Mission	17 668 350	2 742 759	15 003 640	85%
Frais de réception	7 790 000	757 726	2 836 526	36%
Frais de Transport	19 624 824	2 528 320	8 485 870	43%
Frais P & T	39 437 893	14 274 310	36 390 759	92%
Honoraires, Actes et Contentieux	18 995 792	439 892	8 673 026	46%
Impôts & Taxes	85 000 000	-	58 532 905	69%
Marketing et Communication	165 500 000	3 487 062	97 817 249	59%

Chapitre 03 : Le cas pratique

Services Extérieurs	163 001 056	37 135 037	137 971 536	85%
Frais de Personnel	1 737 750 000,00	93 458 617,55	1 557 566 462,06	89,6%
Total Général Siege	346 238 025,49	60 166 471,15	288 717 191,89	83,4%
Total Générale Entreprise	2 494 158 242,35	173 792 597,65	2 111 607 223,93	84,7%

Source: documents internes de l'entreprise

Figure 21 : répartition des consommations budgétaires par DR au 30.11.2023



Source: documents internes de l'entreprise

➤ Le reporting

ENTREPRISE

La consommation totale à l'échelle Entreprise au mois de Décembre 2023 est de **2.11 Mrd** de DA, soit **84.6 %** de l'enveloppe allouée pour l'exercice 2023, observée en majeure partie par le chapitre "Frais du Personnel", avec **1.55 Mrd** de DA, soit **89.6%** de son budget alloué pour 2023; suivi par les chapitres "Services Extérieurs" et "Charges Commerciales", avec **137.9 Mda** et **108.1 Mda** respectivement.

Chapitre 03 : Le cas pratique

SIEGE

La consommation du siège au mois de Décembre, s'élève à **1.12 Mrd** de DA, soit **87.2%** du total budget alloué, dominée par les "Services Extérieurs" avec **101.4 Mda**, suivi des "frais Marketing" de **98.43 Mda**.

RESEAUX

La consommation budgétaire relative au réseau au mois de Décembre 2023 se chiffre à **1.02 Mrd** de DA, soit **83.5%** de l'enveloppe budgétaire pour 2023. En termes de dépenses de fonctionnement concernant le réseau Cash, les "charges de personnel" dominent ces dernières, en cumulant **883.55 Mda**, suivis des "Charges commerciales" à hauteur de **79.03 Mda** qui représentent en majeure partie les commissions de courtage.³⁰

➤ Ce reporting présente clairement les données financières et les pourcentages de consommation budgétaire, ce qui constitue un point fort majeur.

2-5-4 La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire chez Cash Assurance permet de contrôler et d'optimiser les dépenses, de réagir rapidement aux imprévus, et d'assurer une allocation efficace des ressources pour soutenir les objectifs de l'entreprise.

Elle garantit également la conformité aux exigences réglementaires et renforce la transparence et la confiance des parties prenantes.

³⁰ Documents internes de l'entreprise

Section 03 : Analyses des outils du contrôle de gestion utilisés dans la CASH.

Dans cette section, nous allons essayer de déduire les inconvénients liés à l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein de la CASH Assurance, et ce à travers l'interprétation des données recueillies lors des entretiens. Par la suite, nous exposons les apports attendus de l'inclusion de cette analyse. Nous finalisons cette étude par la proposition de quelques suggestions que nous trouvons utiles dans le but de surmonter les obstacles rencontrés par la CASH Assurance.

3-1 La démarche méthodologique

Dans cette étude, nous adoptons une approche qualitative pour examiner de près notre problématique : «Comment les outils du contrôle de gestion actuellement utilisés par la compagnie d'assurance influencent-ils l'efficacité des processus de gestion ? ». Notre objectif est de comprendre en profondeur chaque réponse fournie, d'identifier les convergences entre ces réponses à la lumière des concepts théoriques, et de proposer des éléments de réponse aux sous-questions formulées précédemment :

- Quelle est le cadre théorique des assurances ?
- Quels sont les fondements théoriques des outils de contrôle de gestion ?
- En quoi l'utilisation des outils de contrôle de gestion (budgets, tableaux de bord, systèmes d'information, reporting) améliore-t-elle l'efficacité des processus de gestion dans une compagnie d'assurance ?

Pour mener à bien cette étude, le choix s'est porté sur des entretiens avec le personnel de la direction contrôle de gestion et la direction patrimoine et logistique (DPL) de la CASH assurance.

Car les entretiens offrent des réponses détaillées et nuancées, permettant une compréhension approfondie des pratiques et défis rencontrés. Leur nature semi-directive permet d'adapter les questions selon les réponses des participants, explorant des aspects inattendus. Les entretiens peuvent révéler des problèmes ou perspectives non apparents avec d'autres méthodes. En choisissant cette approche, nous obtenons des données riches et

Chapitre 03 : Le cas pratique

contextuelles, cruciales pour formuler des recommandations efficaces pour améliorer la gestion budgétaire et le suivi de la performance dans la CASH d'assurance.

3-1-1 Description de l'échantillon de l'étude

Pour notre étude, l'échantillon s'est naturellement constitué à partir de la direction patrimoine et logistique et contrôle de gestion.

Les raisons du choix peuvent être résumées dans les principaux points suivants :

➤ **Direction patrimoine et logistique :**

- Elle est dotée de la plus importante enveloppe budgétaire, qui avoisine les 40% du total budget de la Compagnie ;

- Les dépenses d'investissement sont centralisées au niveau de cette Direction ;

- Elle dispose de plus de prérogative en matière de gestion que les autres centres cout ;

- Les plus importantes consommations budgétaires sont au niveau de cette Direction.

➤ **Direction contrôle de gestion :**

La Direction Contrôle de Gestion, avec son rôle central dans la gestion budgétaire, le suivi des performances, l'intégration des données financières, la prise de décision stratégique et la gestion des risques, est un choix naturel pour cet entretien et pour l'analyse approfondie des outils de contrôle de gestion.

Les entretiens ont été menés durant le mois de mai 2024. Les interviewés sont : **M. DERBAL Farid**, Sous-directeur et Responsable de la Cellule Ordonnancement à la Direction Patrimoine et Logistique, a été interrogé par mail en raison de sa charge de travail. En revanche, **M. AMMOUCHE Noureddine**, Cadre d'études Techniques Principal à la Direction Contrôle de Gestion, a participé à un entretien en face à face pendant ses heures de travail.

Chapitre 03 : Le cas pratique

3-1-2 Description du guide d'entretien utilisé

Notre guide d'entretien a été conçu pour collecter des informations détaillées sur les outils de contrôle de gestion (CG) utilisés au sein d'une compagnie d'assurance. Il est structuré de manière à explorer les méthodes, les processus, et les outils employés, tout en identifiant les obstacles et les opportunités d'amélioration. Le guide s'adresse spécifiquement à deux directions clés de l'entreprise : la Direction Patrimoine et Logistique (DPL et la Direction du Contrôle de Gestion.

Il aborde les thématiques suivantes :

- Méthodologie et processus d'élaboration du budget ;
- Objectifs et indicateurs suivis du TB ;
- Utilisation et impact de SI ;
- Fréquence et méthode du reporting.

Ces thématiques comprennent des questions organisées pour aborder la problématique principale et ses sous-questions. Elles sont présentées dans un ordre logique et pertinent pour la conduite d'un entretien semi-directif.

Son contenu est composé d'une introduction à l'étude menée, de renseignements sur la personne interrogée et d'une liste de questions ou de thèmes à aborder lors de l'entretien, celui-ci prend la forme d'une liste de questions.

➤ Lors de la phase d'introduction, nous avons d'abord remercié les répondants pour leur coopération, dans le but de construire un climat de confiance. Ensuite, nous avons présenté l'idée générale de notre thème de recherche en assurant l'anonymat des réponses.

➤ Lors de l'étape de centrage du thème (développement des questions), nous avons posé les questions principales pour apporter des éléments de réponse aux problématiques soulevées.

Chapitre 03 : Le cas pratique

➤ En clôture, nous avons offert aux personnes interviewées la possibilité d'ajouter des informations supplémentaires en lien avec notre thème.

On utilise dans cet entretien les types de questionnaires suivantes :

- Questions ouvertes pour obtenir des réponses détaillées et spécifiques ;
- Questions fermées pour des réponses factuelles et précises ;
- Questions exploratoires pour identifier les inconvénients et obstacles ;
- Questions d'évaluation pour comprendre l'efficacité des outils et des méthodes.

Ce guide d'entretien structuré permet de collecter des informations approfondies sur les outils de contrôle de gestion utilisés au sein de la compagnie d'assurance, tout en identifiant les obstacles à leur mise en place et à leur efficacité. Les questions sont conçues pour couvrir l'ensemble des aspects pertinents de la gestion budgétaire et de la performance, garantissant ainsi une compréhension complète des pratiques actuelles et des possibilités d'amélioration.

3-2 Analyse des données

À partir des réponses fournies par les Directions (pour la direction patrimoine et logistique et pour la direction du contrôle de gestion), on peut observer plusieurs aspects clés relatifs aux outils de contrôle de gestion utilisés dans la CASH assurance.

3-2-1 Les données de la gestion budgétaire

- **Méthodologie et Processus:**

Direction Patrimoine et Logistique (DPL): Le processus d'élaboration du budget suit une méthodologie bien définie selon la Directive en vigueur. Les prévisions budgétaires sont soumises pour validation par le COMEX, et une notification est transmise par la DCG une fois approuvée. Un suivi mensuel via des rapports Excel et une révision semestrielle permettent d'ajuster le budget en fonction des besoins.

Chapitre 03 : Le cas pratique

Direction du Contrôle de Gestion: Les KPI et les objectifs sont alignés avec les directives et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs de performance sont suivis mensuellement pour le budget et trimestriellement pour la performance.

L'analyse de la gestion budgétaire de la CASH Spa :

Tableau 9 : avantages et inconvénients de la gestion budgétaire

<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
<ul style="list-style-type: none">• Planification Coordonnée: Processus méthodique garantissant que les prévisions budgétaires sont alignées avec les objectifs stratégiques ;• Transparence: Une méthodologie claire et un suivi régulier assurent la transparence dans la gestion budgétaire ;• Révisions Semestrielles: Permettent d'ajuster le budget en fonction des évolutions et des besoins réels de l'entreprise ;• Adaptabilité: Capacité à répondre rapidement aux changements grâce à des ajustements budgétaires en cours d'année.	<ul style="list-style-type: none">• Erreurs Humaines: Risque accru d'erreurs de saisie et de calculs manuels ;• Efficacité Limitée: Processus manuel limitant l'efficacité et la rapidité des analyses budgétaires ;• Communication Interne: Coordination complexe entre différentes directions pour assurer une intégration fluide des données budgétaires ;• Cohérence des Données: Difficulté à garantir la cohérence des données en raison des différentes sources et formats ;• Manque d'un Système d'Information : Manque d'un système d'information dédiés pour le suivi et le contrôle budgétaire

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'entretien

Chapitre 03 : Le cas pratique

3-2-2 Les données des tableaux de Bord

- **Objectifs:**

Vision Globale: Fournir à la Direction Générale une vision claire des réalisations des objectifs et du respect des prévisions budgétaires.

Aide à la Décision: Mettre à disposition les indicateurs de performance nécessaires pour la prise de décision.

Suivi Rigoriste: Permettre un suivi rigoureux des leviers d'activité de l'entreprise pour éviter les dépassements budgétaires.

- **Indicateurs Suivis:**

Budget: Taux de réalisation par rapport à l'enveloppe budgétaire, taux d'avancement des projets d'investissement.

Performance: Indicateurs de production, sinistres, encaissements, recouvrements, etc.

L'analyse de tableau de bord de la CASH Spa :

Tableau 10 : avantages et inconvénients du tableau de bord

<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
<ul style="list-style-type: none">• Visualisation Claire: Permet une visualisation claire et synthétique des performances, facilitant la prise de décision ;	<ul style="list-style-type: none">• KPI Incomplets: Besoin d'ajouter des indicateurs supplémentaires pour une meilleure appréciation de la performance globale tel que : la marge d'assurance, le résultat net, les ratios combinés

Chapitre 03 : Le cas pratique

<ul style="list-style-type: none">• Information en Temps Réel: Mise à jour régulière des données pour une gestion proactive ;• Indicateurs Clés: Mise à disposition des indicateurs de performance nécessaires pour la prise de décisions stratégiques ;• Suivi des Objectifs: Permet de suivre rigoureusement les leviers d'activité et de budget pour éviter les dépassements ;• Utilisation de Power BI: L'utilisation de Power BI permet une visualisation très efficace et interactive des données, améliorant ainsi la compréhension et l'analyse des indicateurs de performance.	<p>(CA/Charges techniques ou fonctionnement) ;</p> <ul style="list-style-type: none">• Adaptabilité: Difficulté à adapter rapidement les tableaux de bord aux nouveaux besoins et aux changements stratégiques ;• Données Non Actualisées : Certaines données ne sont pas mises à jour en temps réel, ce qui peut retarder la réaction aux écarts ;• Intégration des Sources: Complexité dans l'intégration de données provenant de multiples systèmes pour une vue unifiée.
--	--

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'entretien

3-2-3 Les données de système d'Information

- **Utilisation et Impact:**

DPL: Le suivi du budget est actuellement effectué via Excel, mais un module dédié dans le système EASIC est en cours de développement.

DCG: Le système d'information EASIC permet aux agences de consulter leurs prévisions et réalisations. Le module en développement vise à relier les dépenses aux enveloppes budgétaires pour éviter les dépassements et à éditer des rapports périodiques.

Chapitre 03 : Le cas pratique

L'analyse de SI de la CASH Spa :

Tableau 11 : avantages et inconvénients de système d'information

<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
<ul style="list-style-type: none">• Automatisation: Le nouveau système d'information EASIC améliore l'intégration et l'automatisation des processus budgétaires ;• Réduction des Erreurs: Moins de risques d'erreurs humaines grâce à l'automatisation ;• Utilisation Optimale: Formation périodique assure une utilisation optimale et efficace des systèmes d'information ;• Adaptabilité des Utilisateurs: Les utilisateurs sont mieux préparés à utiliser de nouvelles fonctionnalités et mises à jour.	<ul style="list-style-type: none">• Non accès à certains systèmes d'information : tels que le système d'information Comptables Scrable, PC Paie, DLG Investissement ;• Rapports Inadaptés : Le système actuel ne fournit pas des rapports détaillés selon les besoins des utilisateurs.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'entretien

3-2-4 Les données du Reporting

- **Fréquence et Méthodes:**

Suivi Mensuel: Transmission des consommations budgétaires à la fin de chaque mois.

Révision Semestrielle: Ajustement du budget à la fin du 1er semestre selon les besoins.

Chapitre 03 : Le cas pratique

Rapports Annuels: Un rapport annuel détaillant les indicateurs de gestion est établi et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

L'analyse de reporting de la CASH Spa :

Tableau 12 : avantages et inconvénients du reporting

<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
<ul style="list-style-type: none">• Suivi Régulier: Rapports réguliers assurant la transparence et la traçabilité des dépenses et des écarts ;• Communication Claire: Communication claire des écarts aux parties prenantes pour une résolution rapide des problèmes ;• Identification des Problèmes: Les écarts budgétaires sont identifiés et analysés, permettant une compréhension des sources des problèmes ;• Prise de Décision: Rapports détaillés soutenant la prise de décision stratégique.	<ul style="list-style-type: none">• Capacités d'Analyse: Dépendance à Excel pour le reporting limite les capacités d'analyse avancée et l'automatisation ;• Non respect des canevas préétablis : certain centre de cout ne respectent pas les canevas ;• Absence d'analyse : Absence d'une analyse approfondie des écarts soulevés.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'entretien

3-3 Commentaires et Recommandations

3-3-1 Commentaires

- **Le budget**

La méthodologie de la DPL semble bien structurée, assurant une planification rigoureuse et des ajustements appropriés et assure la transparence dans la gestion budgétaire représente ce qui est essentiel pour la confiance et l'efficacité. Toutefois, la dépendance à

Chapitre 03 : Le cas pratique

Excel pour le suivi budgétaire est une lacune significative. Une transition vers des systèmes plus automatisés et intégrés, comme le système EASIC en développement, pourrait améliorer l'efficacité et réduire les erreurs.

- **Le tableau de bord**

Les tableaux de bord actuels fournissent une vision synthétique et accessible des performances, ce qui est un atout pour la prise de décision rapide. L'utilisation de Power BI renforce cette capacité en offrant des visualisations interactives et claires, ce qui facilite l'analyse et la compréhension des données. Cependant, l'ajout d'indicateurs supplémentaires pourrait offrir une vue plus complète et approfondie de la performance.

- **Le système d'information**

Le développement du système EASIC représente une avancée importante vers une meilleure intégration et automatisation des processus budgétaires. Néanmoins, les défis liés à l'intégration des systèmes doivent être anticipés et résolus. Ainsi que la pleine efficacité du système EASIC ne sera atteinte qu'une fois le module complètement développé et déployé, ce qui peut limiter temporairement les performances

- **Le reporting**

La fréquence et la méthode de reporting semblent robustes, assurant une bonne communication des écarts et une transparence dans les dépenses. Toutefois, l'utilisation d'Excel pour le reporting présente des limitations notables.

3-3-2 Les recommandations

- **Le budget**

- Accélérer le développement et le déploiement du module « Suivi budgétaire » dans EASIC pour minimiser la dépendance à Excel ;
- Introduire des outils de business intelligence pour améliorer l'automatisation et l'intégration des données budgétaires ;
- Actualiser les procédures budgétaires, en incluant les aspects d'automatisation.

- **Le tableau de bord**

Chapitre 03 : Le cas pratique

- Identifier et intégrer des indicateurs supplémentaires pertinents pour une vision plus complète de la performance (Marge d'assurances, Résultat net, ratios combiné) ;
- Utiliser des solutions de visualisation de données avancées en Continuant à exploiter les fonctionnalités avancées de Power BI pour améliorer la clarté et l'interactivité des tableaux de bord ;
- Automatiser les tableaux de bord sur système EASIC pour la gestion budgétaire et le suivi de performance.

- **Le système d'information**

- Accélérer le déploiement et le développement du module « Suivi budgétaire » dans EASIC et tester rigoureusement son intégration avec les autres systèmes internes ;
- Prévoir des sessions de formation continues pour garantir une utilisation efficace des nouveaux outils ;
- Donner l'accès de consultation à la Direction Contrôle de Gestion dans les différents systèmes d'information de la compagnie tels que (Système Comptable SCRABLE, PC Paie, DLG Investissement) pour une meilleure analyse.

- **Le reporting**

- Développer une méthodologie standardisée pour l'analyse des écarts ;
- Transitionner vers des outils de reporting plus avancés et automatisés pour améliorer les capacités d'analyse et de visualisation.

L'analyse des outils de contrôle de gestion chez CASH Assurance révèle une organisation méthodique et structurée, particulièrement dans les processus de budgétisation, le suivi des performances, et le reporting. Les méthodologies bien définies et la flexibilité offerte par les révisions semestrielles sont des points forts majeurs qui contribuent à une gestion budgétaire cohérente et adaptable.

Cependant, une dépendance excessive à Excel pour le suivi budgétaire et le reporting limite l'automatisation et l'intégration des données, présentant ainsi des défis en termes d'efficacité et de précision. L'initiative de développer et de déployer le système EASIC

Chapitre 03 : Le cas pratique

est un pas crucial vers l'amélioration de ces processus, bien que son intégration complète reste à achever.

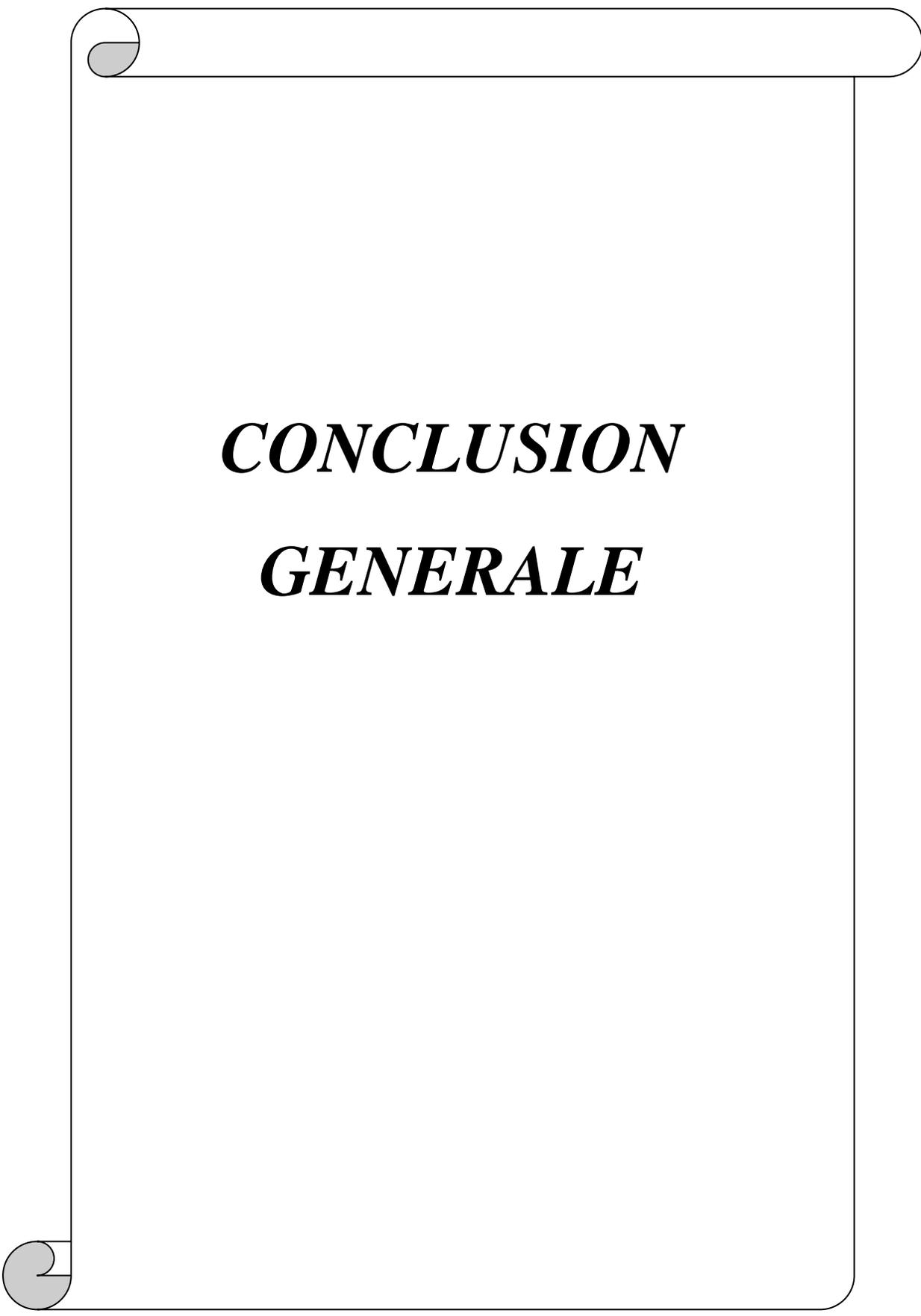
L'utilisation de Power BI pour la création des tableaux de bord est un avantage significatif, permettant une visualisation claire, interactive et en temps réel des indicateurs de performance. Cela facilite grandement la prise de décision et le suivi rigoureux des activités.

En termes de reporting, la transparence et la traçabilité des dépenses et des écarts sont bien assurées, mais l'outil Excel limite les capacités d'analyse avancée. Le développement d'une méthodologie standardisée pour l'analyse des écarts et l'adoption d'outils de reporting plus sophistiqués sont recommandés.

En somme, La CASH Assurance dispose d'une base solide en matière de contrôle de gestion, avec des processus bien établis et des outils efficaces comme Power BI. Cependant, des améliorations sont nécessaires, notamment la transition vers des systèmes automatisés et intégrés, pour atteindre une efficacité optimale et une meilleure réactivité face aux défis budgétaires et de performance.

Conclusion du troisième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons exploré la place, les missions et les outils du contrôle de gestion au sein de Cash Assurance. Nous avons ensuite procédé à une analyse pour identifier les avantages et les inconvénients liés à chaque outil des outils de contrôle de gestion utilisés au sein de l'entreprise, en nous appuyant sur un ensemble de documents fournis par l'entreprise et des entretiens réalisés.



CONCLUSION
GENERALE

Conclusion générale

L'objectif principal de notre travail était d'analyser les outils de contrôle de gestion et de démontrer leur efficacité et leur importance dans la prise de décision stratégique. À travers une méthodologie qualitative combinant une recherche documentaire et des enquêtes de terrain. En approfondissant ce sujet, nous avons pu enrichir notre compréhension des divers instruments utilisés en contrôle de gestion, tels que les tableaux de bord, les budgets, les indicateurs de performance, et les systèmes de reporting.

Nous avons analysé les outils de contrôle de gestion en nous concentrant sur leurs avantages et leurs inconvénients. Cette approche nous a permis de mettre en lumière les atouts de chaque outil, tels que l'amélioration de la prise de décision, l'efficacité opérationnelle et la transparence financière, tout en identifiant les inconvénients, notamment la complexité d'implémentation, les coûts élevés et la nécessité de compétences spécialisées.

Au cours de notre stage, nous avons eu l'opportunité d'appliquer ces concepts théoriques à des situations pratiques, ce qui nous a offert une perspective concrète sur leur utilité et leur mise en œuvre dans un environnement professionnel. Cette expérience a été particulièrement enrichissante, nous permettant d'approfondir nos connaissances et de mieux comprendre les défis opérationnels rencontrés par les entreprises dans leur gestion quotidienne.

Résultats de recherche :

- Le contrôle de gestion est une discipline incontournable pour assurer la gestion efficace et efficiente des compagnies d'assurance. Il englobe une série d'outils et de techniques qui permettent de planifier, surveiller et contrôler les activités de l'entreprise, garantissant ainsi l'atteinte des objectifs stratégiques ;

- Les budgets, les tableaux de bord, les systèmes d'information et le reporting jouent un rôle crucial dans le pilotage des activités de l'entreprise. Ces outils permettent de centraliser et d'analyser les données, de suivre les performances en temps réel et de fournir des informations précises pour la prise de décision ;

Conclusion générale

- L'utilisation des outils de contrôle de gestion améliore l'efficacité des processus de gestion en assurant une meilleure planification, une utilisation optimisée des ressources, et une prise de décision éclairée. Ils contribuent également à une gestion proactive des risques, essentielle dans le secteur des assurances ;

- Les compagnies d'assurance évoluent dans un environnement fortement réglementé et compétitif. Les outils de contrôle de gestion aident ces entreprises à se conformer aux exigences réglementaires, à améliorer leur transparence et à renforcer la confiance des parties prenantes ;

- L'analyse spécifique des outils de contrôle de gestion au sein de Cash Assurance a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses de ces outils. Des recommandations ont été formulées pour améliorer l'efficacité des processus de gestion et renforcer les capacités de gestion de l'entreprise.

Le contrôle de gestion et ses outils jouent un rôle déterminant dans la gestion des compagnies d'assurance. Une utilisation efficace de ces outils permet non seulement d'améliorer les performances opérationnelles et financières, mais aussi de garantir la pérennité et la compétitivité des entreprises dans un environnement complexe et régulé. Cette étude souligne l'importance d'une approche proactive et intégrée du contrôle de gestion, essentielle pour répondre aux défis actuels et futurs du secteur des assurances.

Teste des hypothèses de recherche :

Les hypothèses de recherche ont été confirmées à travers l'étude :

- H1 : Les compagnies d'assurance reposent effectivement sur le principe de partage des risques, ce qui est crucial pour réduire l'impact financier des événements imprévus ;

- H2 : Les outils de contrôle de gestion ont pour principaux objectifs de fournir des informations pertinentes et en temps opportun, facilitant ainsi la prise de décision stratégique ;

Conclusion générale

- H3 : Les budgets, les tableaux de bord, les systèmes d'information et les rapports réguliers jouent des rôles complémentaires et cruciaux dans la gestion des compagnies d'assurance, en aidant à planifier les dépenses, à surveiller les performances, à gérer les données et à renforcer la communication interne et externe.

Limites de recherche :

Plusieurs facteurs ont limité notre analyse des outils de contrôle de gestion. En particulier, la taille de l'échantillon de l'entretien était relativement petite, se limitant à seulement deux personnes. De plus, nous avons rencontré un manque d'informations et de documentation relative aux caractéristiques spécifiques du secteur assurantiel. Enfin, la contrainte de temps a également restreint la profondeur de notre étude.

Perspectives et Recommandations :

Pour renforcer l'efficacité des outils de contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance, plusieurs recommandations peuvent être formulées :

- Automatisation et Intégration des Systèmes : Investir dans des systèmes d'information intégrés et automatisés pour réduire les erreurs humaines et améliorer l'efficacité opérationnelle ;

- Formation Continue : Assurer une formation continue des employés pour garantir une utilisation optimale des outils de contrôle de gestion ;

- Adaptation aux Nouveaux Besoins : Adapter les outils de contrôle de gestion aux besoins évolutifs de l'entreprise et aux changements du marché ;

- Amélioration des Indicateurs de Performance : Développer des indicateurs de performance plus exhaustifs pour une meilleure évaluation et anticipation des risques

Bibliographies

Bibliographie

Ouvrage :

- Alazard, C., Sépari, S. (2010). Contrôle de gestion. Paris : Dunod, p. 9.
- Alazard, C., Sépari, S. (2013). Contrôle de gestion : manuel et application. 3e édition. Paris : Dunod, p. 36.
- Alazard, C., Sépari, S. (2018). DCG11 : contrôle de gestion. 5e édition. Paris : Dunod, p. 176.
- Berland, N. (2009). Mesurer et piloter la performance. Paris : e-ebook, p. 15.
- Bouin, X., Simon, F.-X. (2009). Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion. Paris : Dunod, p. 94.
- Couilbault, François, Eliashberg, Constant, Les grands principes de l'assurance, l'argus, 9ème édition, 2009, p 42.
- Dewatripont, M., & Tirole, J. (1994). The Prudential Regulation of Banks.
- F. Couilbault, C. Eliashberg, M. Latrassé, « Les grands principes de l'assurance », Ed L'Argus, 6ème édition, 2003, p 71.
- Guedj, N. (2005). Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise. 3e édition, 4e tirage. Paris : Edition l'organisation, p. 285.
- Laglois, G. et al. (2005). Contrôle de gestion. Collection LMD et professionnels. Alger : BERTI éditions, p. 18.
- Loning, H. (2008). Le contrôle de gestion : Organisation, Outils et Pratiques. Paris : Dunod.
- Mathieu Robineau, Droit des assurances, Edition Eclipses, 2ème édition.
- Mayer, J. (1990). Gestion budgétaire. Paris : Bordas édition, p. 18.
- Merabet, Nabil, « Techniques d'assurances », Université de Tunis, 2007.
- M. Picard et A. Besson, « Traité général des assurances », 1970.
- Voyer, P. (2009). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. 2e édition. Québec : Presse de l'Université du Québec, p. 61-62.
- Walhin, Jean-François, « La réassurance », LARCIER 2007, Bruxelles, p. 2.

Bibliographies

Articles et revues

- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, p. 76.
- Meyssonier, F., Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 21(1), 69-92.
- Patrick Thourot, « La réassurance : quel rôle dans le développement économique dans les pays émergents ? », 2016.
- Revue Algérienne d'Economie de gestion, 2018.

Législations :

- Art. 2, Décret exécutif n° 95-343 du 30 octobre 1995 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurances (J.O. n° 65 du 31 octobre 1995), modifié par le décret exécutif n° 13-115 du 28 mars 2013 (J.O. n° 18 du 28 mars 2013).
- Art. 2, Décret exécutif n° 95-344 du 30 octobre 1995 relatif au capital social minimum des sociétés d'assurances (J.O. n° 65 du 31 octobre 1995), modifié et complété par le décret exécutif n° 09-375 du 16 novembre 2009 (J.O. n° 67 du 19 novembre 2009).
Art. 3, Décret exécutif n° 95-344.
- Art. 3, Décret exécutif n° 95-409 du 9 décembre 1995 relatif à la cession obligatoire en réassurance (J.O. n° 76 du 10 décembre 1995), modifié et complété par le décret exécutif n° 10-207 (J.O. n° 53 du 15 septembre 2010).
- Ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 (Journal Officiel Algérien).
- Ordonnance n° 95-07, Article 60, Chapitre ASSURANCES DE PERSONNES ET DE CAPITALISATION.

Bibliographies

Sites web

- <https://cna.dz/glossaires-trilingue/>. Consulté le 01/06/2024 à 14:03.
- <https://openclassrooms.com/fr/courses/6172816-environnement-de-l-assurance/6418781-le-principe-de-la-mutualisation-et-le-transfert-des-risques>
- www.cash-assurances.dz , consulté le 24-04 à 18h.

Autres

- GLOSSAIRE DES TERMES D'ASSURANCE. *Réassurance*.

Annexes :

Annexe N°01 : demande de rallonge budgétaire

Annexe « 01 » de la directive n° _____/2019 du _____

Demande de Rallonge Budgétaire

Année : _____

Centre de coût : _____

Chapitre budgétaire :	
Enveloppe allouée initialement :	
Montant consommé :	
Reliquat de l'enveloppe initiale :	
Montant de la rallonge demandée :	
Montant de la nouvelle enveloppe :	

Explications du responsable du centre de coût :

.....
.....
.....

Date : _____, cachet, griffe et signature

Avis de la hiérarchie du centre du coût : *(Directeur Succursale pour les agences/Chef Division Administration et Ressources pour les structures centrales)*

.....
.....
.....

Date : _____, cachet, griffe et signature

Avis du Chef de la Division Finances : *(Montant inférieur ou égal à 5% de l'enveloppe globale)*

.....
.....
.....

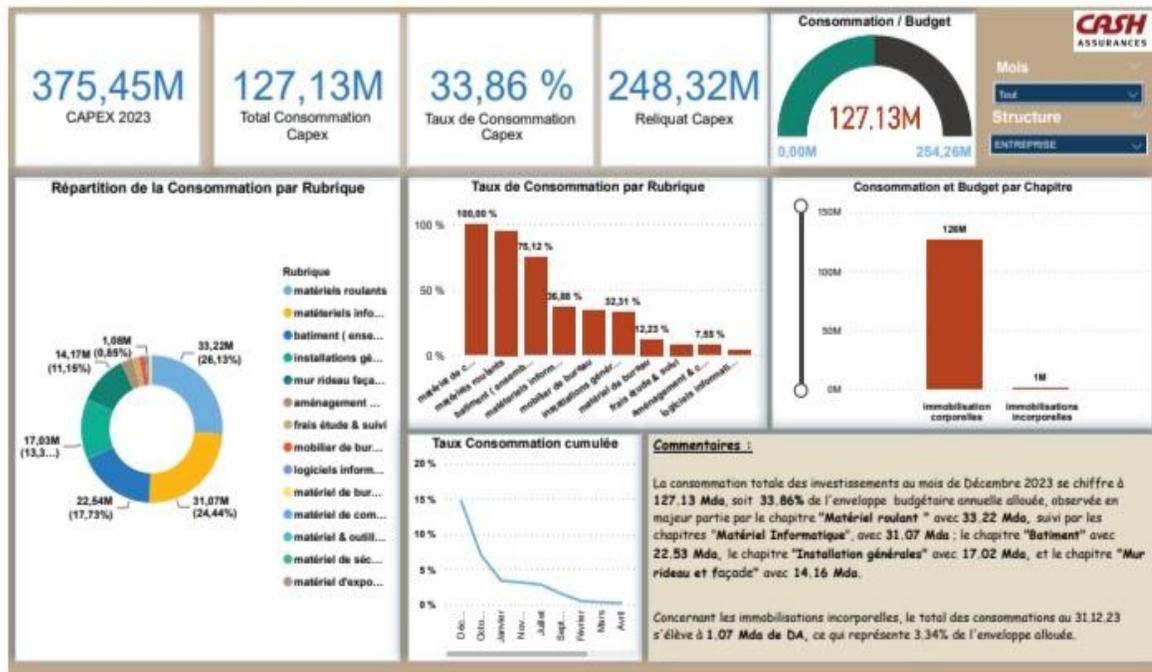
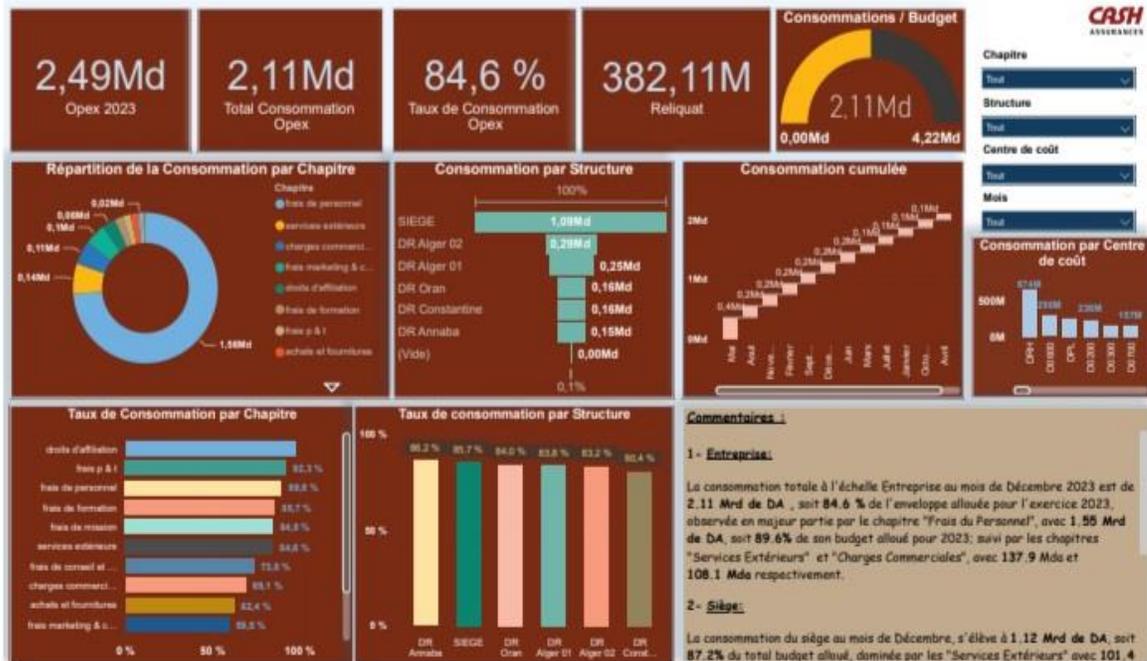
Date : _____, cachet, griffe et signature

Décision de la Présidente Directrice Général : *(Montant entre 5% et 10% de l'enveloppe globale)*

.....
.....
.....

Date : _____, cachet, griffe et signature

Annexe N °04 : rapport Power BI



Annexe N°05 : suivi des consommations par structure

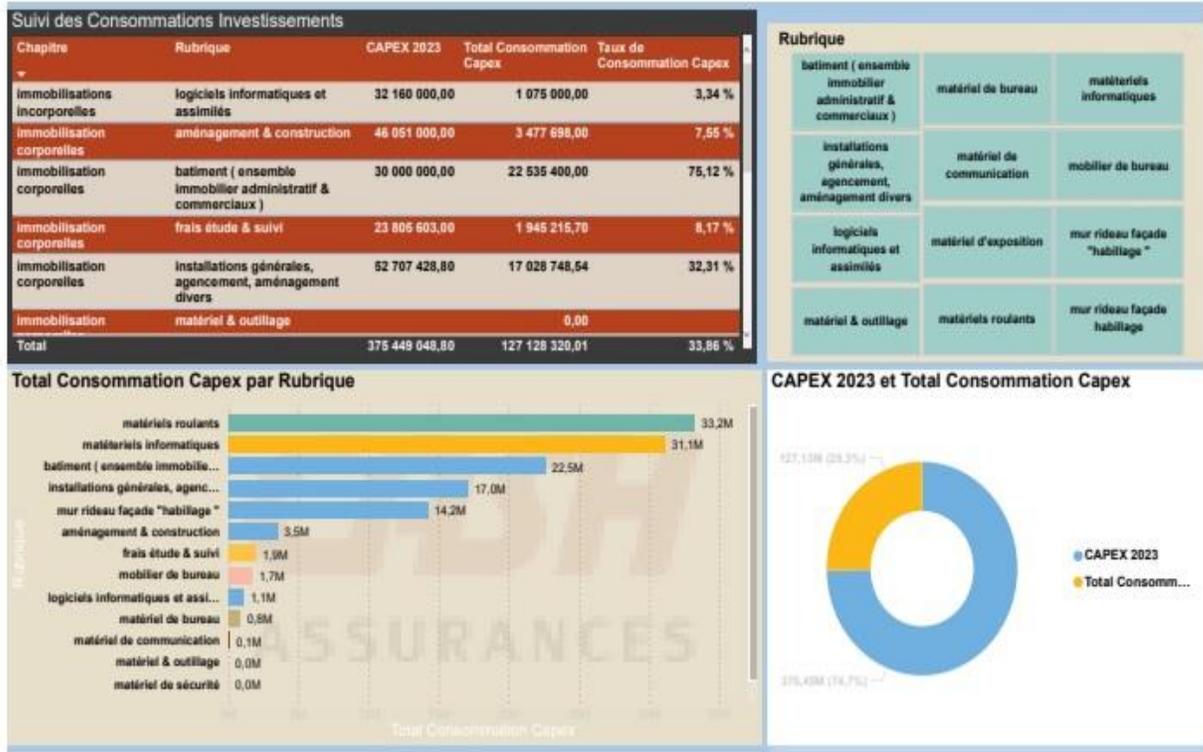
Suivi des consommations par Structure				
Centre de coût	Opex 2023	Total Consommation Opex	Taux de Consommation Opex	Ratiquat
BGC	28 100 000,00	29 068 117,65	103,4 %	-968 117,65
D0705	573 250,00	563 829,63	98,4 %	9 420,37
D0202	1 929 843,00	1 867 590,13	96,8 %	62 252,87
D0505	1 368 000,00	1 317 071,23	96,3 %	50 928,77
D0203	3 957 363,00	3 802 163,00	96,1 %	155 200,00
D0504	5 276 300,00	4 935 100,73	93,5 %	341 199,27
DRH	724 336 879,55	674 007 776,05	93,1 %	50 329 103,50
D0212	2 357 944,00	2 182 984,73	92,6 %	174 959,27
D0211	3 210 509,00	2 861 374,20	89,1 %	349 134,80
D0209	3 567 594,00	3 172 204,19	88,9 %	395 389,81
D0301	1 739 000,00	1 537 876,92	88,4 %	201 123,08
D0500	157 371 604,26	138 730 252,58	88,2 %	18 641 351,68
D FORMATION	38 405 755,30	32 752 393,81	85,3 %	5 653 361,49
D0600	339 366 248,93	286 259 484,32	84,4 %	53 106 764,61
D0300	187 708 154,71	158 163 176,96	84,3 %	29 544 977,75
D0200	282 463 962,99	235 996 364,27	83,5 %	46 467 598,72
DPL	308 638 025,49	257 388 886,96	83,4 %	51 249 138,53
D0700	192 957 033,26	156 677 887,44	81,2 %	36 279 145,82
D0401	1 279 700,00	1 028 050,33	80,3 %	251 649,67
D0201	601 230,00	456 923,46	76,0 %	144 306,54
D0502	3 795 000,00	2 806 148,77	73,9 %	988 851,23
D0701	744 000,00	541 033,10	72,7 %	202 966,90
D0704	1 116 500,00	794 899,66	70,3 %	331 600,34
D0501	4 701 000,00	3 251 774,33	69,4 %	1 439 225,67
D0304	391 850,00	267 130,87	68,2 %	124 719,13
D0305	250 000,00	169 513,97	67,8 %	80 486,03
D0813	728 514,42	489 480,07	67,2 %	239 034,35
D0507	4 330 000,00	2 806 972,66	64,8 %	1 523 027,34
D0000	257 473,00	433 366,67	168,3 %	-175 893,67



Structure

- DR Alger 01
- DR Alger 02
- DR Annaba
- DR Constantine
- DR Oran
- Entreprise
- SIEGE

Annexe N°06 : suivi des consommations investissement



Annexe N °07 : pondération-chiffre d'affaire

Taux de réalisation de l'objectif	En décimal	Score correspondant		Total
		Assurance dommage	assurance de personne	
Inférieur ou égal à 50%	0	0	0	0
>50% et égal ou <60%	0,5	15	1	16
>60% et égal ou <70%	0,6	23	1,75	24.75
>70% et égal ou <75%	0,7	26	2	28
>75% et égal ou <80%	0,75	29	2,25	31.25
>80% et égal ou <85%	0,8	32	2,5	34.5
>85% et égal ou <90%	0,85	35	2,75	37.75
>90% et égal ou <95%	0,9	38	3	41
Supérieur à 99%	0,99	41,5	3,5	45

Annexe 08 : pondération- liquidation des sinistres

Taux de réalisation de l'objectif	En décimal	Score correspondant		Total
		En nombre	en montant	
Inférieur ou égal à 50%	0	0	0	0
>50% et égal ou <60%	0,5	6	4	10
>60% et égal ou <70%	0,6	7,2	4,8	12
>70% et égal ou <75%	0,7	8,4	5,6	14
>75% et égal ou <80%	0,75	9,6	6,4	16
>80% et égal ou <85%	0,8	10,8	7,2	18
Supérieur à 85%	0,85	12	8	20

Annexe 9 : pondération- encaissement sur primes émises

Taux d'encaissement de la production en TTC	En décimal	Score correspondant		Total
		Assurance Dommage	Assurance de personne	
Inférieur ou égal à 50%	0	0	0	0
>50% et égal ou <60%	0,5	5	0,5	5.5
>60% et égal ou <65%	0,6	7	0,6	7.6
>65% et égal ou <70%	0,65	9	0,65	9.65
>70% et égal ou <75%	0,7	11	0,7	11.7
>75% et égal ou <80%	0,75	13	0,75	13.75
Supérieur à 80%	0,8	14	1	15

Annexe 10 : pondération- recouvrement des créances

Taux de recouvrement des créances enregistrées à N-1	En Decimal	Score correspondant		Total
		Assurance Dommage	Assurance de Personnes	
Inférieur ou égal à 50%	0	0	0	0
>50% et égal ou <60%	0,5	3	0,5	3,5
>60% et égal ou <65%	0,6	5	0,6	5,6
>65% et égal ou <70%	0,65	7	0,65	7,65
>75% et égal ou <80%	0,75	11	0,75	11,75
>80% et égal ou <85%	0,8	13	0,8	13,8
Supérieur à 85%	0,85	14	1	15

Annexe 11 : pondération- encaissement des recours

Annexes

Taux de réalisation de l'objectif	En décimal	Score correspondant		Total
		Recours aboutis en nombre	Recours aboutis en montant	
Inférieur ou égal à 50%	0%	0	0	0
>50% et égal ou <60%	50%	1,2	0,8	2
>60% et égal ou <70%	60%	1,8	1,2	3
>70% et égal ou <80%	70%	2,4	1,6	4
Supérieur à 80%	80%	3	2	5

Annexe 12 : le scoring maximal de chaque indicateur clé de performance

Annexes

Le scoring maximal de chaque indicateur clé de performance est défini comme suit :

Indicateur clé de performance (KPI)	Score maximal
L'indicateur de la Production	45
<i>Production activité d'assurance dommage</i>	41.5
<i>Production activité d'assurance des personnes</i>	3.5
L'indicateur de la gestion des sinistres	20
<i>Taux de liquidation en nombre</i>	10
<i>Taux de liquidation en montant</i>	10
L'indicateur de la gestion des recours	5
<i>Taux des recours aboutis en nombre</i>	3
<i>Taux des recours aboutis en montant</i>	2
L'indicateur des encaissements des primes	15
<i>Encaissement des primes de l'activité d'assurance dommage</i>	14
<i>Encaissement des primes de l'activité d'assurance des personnes</i>	1
L'indicateur des recouvrements des créances antérieurs	15
<i>Recouvrement des créances de l'activité d'assurance dommage</i>	14
<i>Recouvrement des créances de l'activité d'assurances des personnes</i>	1
Score Total	100

Annexe N °13 : Guide d'entretien

Nom de la personne rencontrée :

Le poste de la personne :

Date de l'entretien :

Durée de l'entretien :

Nous sommes *TAIF Chaimaa, HENNI Halima* : étudiantes en Master en contrôle de gestion à l'école supérieure de commerce.

Nous vous remercions d'avoir accepté de discuter avec nous aujourd'hui. Nous sommes en train de rédiger un mémoire qui est intitulé « l'analyse des outils de CG au sein d'une compagnie d'assurance ». Notre objectif est de présenter les différents obstacles qui empêchent ou ralentissent la mise en place des outils de contrôle de gestion au sein de l'entreprise, et plus précisément à la direction de contrôle de gestion, et la direction des moyens généraux.

Les questions :

➤ Pour la direction des moyens généraux :

1. Quelle est la méthodologie utilisée pour l'élaboration du budget annuel ?
2. Quelles sont les principales sources de données utilisées pour la prévision des recettes et des dépenses ?
3. Quelles hypothèses sont faites lors de l'élaboration du budget (croissance des primes, taux de sinistralité, etc.) ?
4. Utilisez-vous des logiciels pour la prévision ou pour l'élaboration des budgets ?, si oui quels logiciels ? Quels sont ses principaux avantages que vous avez constatés depuis leur implémentation ? Quels défis avez-vous rencontrés lors de l'adoption de ce logiciel ? comment évaluez-vous l'impact de ce logiciel sur la prise de décision stratégique dans la gestion des budgets ?
5. Quels sont les principaux types d'écarts que vous suivez (par exemple, écarts de dépenses, écarts de revenus, écarts de temps) ?
6. Quelles sont les méthodes utilisées pour identifier et analyser les écarts budgétaires ?
7. À quelle fréquence les écarts budgétaires sont-ils revus et analysés ?
8. Quels outils utilisez-vous pour analyser les écarts budgétaires ?

Annexes

9. Comment les écarts identifiés sont-ils communiqués aux parties prenantes concernées ?
10. Quels sont les principaux facteurs internes et externes qui contribuent aux écarts budgétaires ?
11. Les écarts soulevés font-ils l'objet d'une discussion lors de la réunion du conseil d'administration ? Est-ce que le plan d'action est également discuté lors du conseil d'administration ? Est-ce que ces écarts font l'objet d'un suivi au sein du conseil d'administration ?
12. Utilisez-vous un système d'information spécifique pour la gestion budgétaire ? Si oui, les utilisateurs peuvent-ils accéder aux données budgétaires en temps réel via le système d'information ? Avez-vous rencontré des problèmes d'intégration entre le système d'information budgétaire et d'autres systèmes internes ? ce système permet-il de personnaliser les rapports budgétaires selon les besoins des utilisateurs ? Avez-vous observé une amélioration de l'efficacité budgétaire depuis l'implémentation de ce système d'information ? Des formations régulières sont-elles dispensées pour optimiser l'utilisation du système d'information budgétaire ?
13. Comment les objectifs identifiés sont-ils communiqués aux parties prenantes concernées.

➤ **Pour la direction contrôle de gestion :**

1. Quels sont les principaux objectifs du tableau de bord dans votre compagnie d'assurance ? Comment ces objectifs sont-ils communiqués aux parties prenantes concernées ?
2. Quels sont les indicateurs clés de performance (KPI) que vous suivez sur le tableau de bord ?
3. Quels indicateurs de performance opérationnelle sont suivis sur le tableau de bord ?
4. Quels sont les indicateurs financiers les plus importants sur notre tableau de bord (par exemple, ratio combiné, ratio de sinistres, primes souscrites) ?
5. Les indicateurs du tableau de bord font-ils l'objet d'une discussion lors de la réunion du conseil d'administration ? Est-ce que ces indicateurs font l'objet d'un suivi au sein du conseil d'administration ?
6. Comment choisissez-vous les KPI ?
7. Les indicateurs de performance clés (KPI) sont-ils clairement définis ?

Annexes

8. Les KPI sont-ils alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?
9. Les KPI sont-ils régulièrement suivis et analysés ?
10. Les indicateurs de performance sont-ils facilement accessibles à tous les employés concernés ?
11. L'utilisation des logiciels dans l'entreprise est-elle intuitive pour les utilisateurs ?
12. Les logiciels utilisés sont-ils régulièrement mis à jour ?
13. Les utilisateurs reçoivent-ils une formation adéquate sur les logiciels ?
14. Les logiciels permettent-ils de réaliser des rapports de performance en temps réel ?
15. Comment évaluez-vous la performance des différents produits d'assurance à l'aide du tableau de bord ?
16. Quels indicateurs de risque suivez-vous et comment sont-ils intégrés dans le tableau de bord ?
17. À quelle fréquence le tableau de bord est-il mis à jour ?
18. Comment le tableau de bord aide-t-il à identifier et à gérer les écarts budgétaires ?
19. Comment le tableau de bord peut-il être amélioré pour mieux répondre aux besoins de l'entreprise ?
20. Quelles sont les meilleures pratiques que vous suivez pour maintenir et utiliser efficacement le tableau de bord ?
21. Comment évaluez-vous régulièrement la pertinence et l'efficacité des KPI suivis sur le tableau de bord ?

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à nos questions et de partager votre expertise avec nous. Vos insights seront extrêmement précieux pour notre mémoire. Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter ou discuter avant que nous ne concluions notre entretien ?

Table des matières

Table des matières

REMERCIEMENT	I
Dédicaces.....	II
Dédicaces.....	III
Sommaire.....	IV
La liste des abréviations	VII
La liste des figures.....	IX
La liste des tableaux	X
La liste des annexes	XI
Résumé	XII
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Introduction aux assurances.....	1
Section 01 : Généralités sur les assurances.....	3
1-1 Histoire de l'assurance	3
1-2 Définition des concepts de base de l'assurance	4
1-2-1 Définition de l'assurance :	4
1-3 Les concepts de base de l'assurance	5
1-4 Le rôle de l'assurance :.....	7
1-5 Les différentes branches d'assurance :.....	7
1-5-1 Les assurances dommages :	8
1-5-2 L'assurance des biens :	8
1-5-3 Assurances responsabilité civile :	8
1-5-4 Les assurances de personnes :.....	8
1-6 Principe et fonctionnement de l'assurance :.....	9
1-6-1 Définition de la mutualisation des risques :.....	9
1-6-2 Modalités de mutualisation des risques :	10

Table des matières

Section 2 : Les techniques de partage de risque	12
2-1 La Réassurance :.....	12
2-1-1 La définition de la réassurance :	12
2-1-2 Les types de contrat de réassurance :.....	13
2-1-3 L'utilité de la réassurance	13
2-2 La Coassurance :	14
2-2-1 Définition :.....	14
2-2-2 Les acteurs de la coassurance :	14
2-2-3 Le fonctionnement de la coassurance :	15
2-2-4 L'utilité de la coassurance :	16
Section 3 : La réglementation prudentielle des entreprises d'assurances	17
3-1 Le rôle de la réglementation prudentielle :.....	17
3-2 Les normes prudentielles pour protéger le marché de l'assurance.....	19
3-3 Le principe de régulation de la solvabilité de l'entreprise d'assurance	19
3-3-1 La lecture financière du bilan de l'entreprise d'assurance.....	19
3-3-2 La marge de solvabilité.....	20
3-4 La réglementation prudentielle algérienne	22
3-4-1 Les organes de contrôle et de conseil en assurance :	23
3-4-2 L'agrément :.....	23
3-4-3 Instauration d'un minimum du capital social et du fonds d'établissement :.....	23
3-4-4 La constitution et justification des engagements règlementés :	24
Chapitre 02 : Processus et outils de contrôle de gestion	27
Section 01 : définition et processus du contrôle de gestion	29
1-1 Définition du contrôle de gestion	29

Table des matières

1-2	Le processus du contrôle de gestion :.....	30
1-2-1	Phase de prévision :	30
1-2-2	Phase de l'exécution :	30
1-2-3	Phase d'évaluation :	30
1-2-4	Phase d'apprentissage :	31
Section 2	Les outils de contrôle de gestion :	32
2-1	Le tableau de bord	32
2-1-1	La définition :	32
2-1-2	Les types du tableau de bord :	34
2-1-3	Les indicateurs de gestion :	36
2-1-4	Les rôles du tableau de bord :	36
2-2	Le système d'information :	37
2-2-1	Définition :	38
2-2-2	Le rôle du système d'information	38
2-3	Le reporting :	38
2-3-1	Définition	39
2-3-2	Les types de reporting	39
2-3-3	Le rôle du reporting :	40
2-4	La gestion budgétaire :	41
2-4-1	Définition :	41
2-4-2	Les étapes de la gestion budgétaire :	42
2-4-3	Le rôle de la gestion budgétaire :	44
Section 03	Analyse des outils du contrôle de gestion.....	45

Table des matières

3-1	Facteurs déterminant dans le choix des outils du contrôle de gestion :	45
3-2	Importance de l'analyse des outils du contrôle de gestion :	47
3-2-1	Évaluation de la pertinence des outils de contrôle de gestion par rapport aux objectifs stratégiques :	47
3-2-2	Efficacité des outils dans la collecte, le traitement et l'analyse des données :	48
3-2-3	Évaluation du coût par rapport à la valeur ajoutée des outils :	48
3-2-3	Comparaison avec les meilleures pratiques du secteur :	48
Chapitre 03 : Le cas pratique		51
Section 01 : Présentation de la CASH Spa		53
1-1	Présentation du marché des assurances en Algérie	53
1-2	Présentation de la Cash SPA	55
1-2-1	Historique de la Compagnie :	55
1-2-2	Fiche d'identité de la CASH	56
1-2-3	Mission, vision et valeur de la Cash assurance	57
1-2-4	L'actionnariat de la Cash assurance	58
1-2-5	Organisation de la Compagnie :	58
1-2-6	Effectif de la CASH Assurances :	60
1-2-7	Les produits de la CASH	61
1-2-8	La Cash Assurances en quelques chiffres :	62
Section 2 : Les outils du contrôle de gestion au sein de la cash assurances		64
2-1	Présentation de la Direction Contrôle de Gestion :	64
2-2	Les Missions du CG dans l'organisation de la cash	65
2-3	Les procédures de la direction CG	65
2-3-1	La procédure budgétaire	65

Table des matières

2-3-2	Les composants du budget	66
2-3-3	L'élaboration du budget annuel :	67
2-3-4	Exécution du budget annuel :	69
2-3-5	Le suivi budgétaire.....	71
2-3-6	Analyse des Écarts Budgétaires : Étude des Rubriques Clés.....	75
2-4	La procédure de performance.....	77
2-4-1	Les étapes de la mesure de la performance.....	77
2-4-2	Analyse et Interprétation :.....	80
2-4-3	Périodicité du calcul des KPI :.....	82
2-5	Les outils du contrôle de gestion utilisés par la Cash assurance	82
2-5-1	Le système d'information EASIC :.....	82
2-5-2	Le Tableau de bord :	84
2-5-3	Les reportings :	85
2-5-4	La gestion budgétaire :.....	88
Section 03 : Analyses des outils du contrôle de gestion utilisés dans la CASH.....		89
3-1	La démarche méthodologique	89
3-1-1	Description de l'échantillon de l'étude	90
3-1-2	Description du guide d'entretien utilisé.....	91
3-2	Analyse des données	92
3-2-1	Les données de la gestion budgétaire.....	92
3-2-2	Les données des tableaux de Bord	94
3-2-3	Les données de système d'Information	95
3-2-4	Les données du Reporting.....	96

Table des matières

3-3 Commentaires et Recommandations	97
3-3-1 Commentaires	97
3-3-2 Les recommandations	98
CONCLUSION GENERALE	102
Bibliographie	106
Annexes :	109
Table des matières	124