

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

École Supérieure de Commerce

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité**

Option : Contrôle de Gestion

Thème :

**Les facteurs déterminants l'efficacité des outils de
contrôle de gestion**

Elaboré par :

- Moussaoui Doria

Encadré par :

Mr. Benchaib Rabah

Etablissement de stage : AXA assurance Algérie

Période de stage : 10 mars 2024 / 4 juin 2024

Année universitaire

2023-2024

Dédicace :

Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents « Derar et Radia » que nulle dédicace ne puisse exprimer mes sincères sentiments, pour leur encouragement continu et leurs aides. En témoignage de mon profond amour et respects, Je vous remercie infiniment pour votre éducation, vos sacrifices ainsi que votre soutien.

À mes chers grands-pères, que Dieu leur accorde sa miséricorde, vous restez à jamais dans mon cœur.

À mon adorable petit frère Abdellah, qui apporte toujours lumière et bonheur à notre famille.

À ma chère petite sœur « Sisouna » qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur à toute la famille.

À mes très chères sœurs « Riham et Roudaina », puisse Dieu vous accorder santé, bonheur, courage et surtout réussite.

À ma très chère amie « Bouchra », « Zazu », « Nus », « Soundouse », « Shmimsa », vous aurez toujours une place spéciale et précieuse dans mon cœur.

À mes amis : « Maissa, Serine, Hadjer, Marwa et tous mes autres amis »,

Dédicace spéciale à Walid et Aziz, pour votre soutien et votre amitié inestimable.

Qui ont partagé avec moi les meilleurs moments de ma vie, vous avez toujours été à mes côtés, je ne vous oublierai jamais. Je remercie...

Remerciements :

Nous remercions tout d'abord Dieu, dont la lumière divine a guidé nos pas.

Nous adressons notre reconnaissance à notre École Supérieure de Commerce, à notre encadrant M. BENCHAIIB et à tous les professeurs, qui ont été des phares dans cette nouvelle aventure.

Nous tenons à remercier les membres de ce jury, qui nous font l'honneur d'évaluer ce travail.

Nous sommes extrêmement reconnaissants envers notre encadrant de stage, M. YANIS HACENE, ainsi que toute l'équipe de la direction financière, pour leurs conseils inestimables.

À nos parents, piliers de notre existence.

Enfin, je salue ma propre détermination et ma persévérance tout au long de ce parcours.

Mille mercis à tous ceux qui m'ont aidé.

SOMMAIRE

<i>Dédicace</i> :.....	II
Remerciements :.....	III
SOMMAIRE.....	IV
Liste des abréviations	V
Liste des tableaux	VI
Liste des figures.....	VII
Liste des annexes	VIII
Résumé	IX
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	A
Chapitre 01 : Généralité sur le contrôle de gestion	1
Section 01 : Définitions de la notion de contrôle	3
Section 02 : Rôle, missions et finalités de contrôle.....	8
Section 03 : Les outils de contrôle de gestion	14
CONCLUSION	37
Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion	39
INTRODUCTION	40
Section 01 : facteurs internes à l'organisation.....	41
Section 02 : Facteurs externes à l'organisation	62
CONCLUSION	77
Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie..	78
INTRODUCTION	79
Section 01 : Présentation d'AXA Assurance Algérie	80
Section 02 : Outils de contrôle de gestion utilisés par AXA assurance Algérie	85
Section 03 : Les facteurs déterminants de l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie.....	114
CONCLUSION	128
CONCLUSION GENERALE	129
BIBLIOGRAPHIE	135
ANNEXES	
TABLE DES MATIÈRES.....	

Liste des abréviations

AGA : agents généraux

AGC : agence concédée

AGS : agence directe

BDM : Business Decision Makers

CAE : comptabilités analytiques d'exploitation

CICE : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

CSP : catégorie socio professionnelle

ERP : Enterprise Resource Planning

FMI : Fonds Monétaire International

FY : Full year

HY : Half year

ICP : Indicateurs Clés de Performance

IEC : International Electrotechnical Commission

IFRS : International Financial Reporting Standards

ISO : International Organization for Standardization

KPI : Key Performance Indicator

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PIB : Produit Intérieur Brut

RB : Réel budget

Sin : sinistralité

SMSI : Système de Management de la Sécurité de l'Information

YTD : year today

*

Liste des tableaux

<i>Tableau N° 1: Évolution du domaine de compétence des services contrôle de gestion</i>	10
<i>Tableau N° 2 : Exemple de budget de production trimestriel.</i>	26
<i>Tableau N° 3: Les outils de communication interne (moyens écrits)</i>	59
<i>Tableau N° 4 : Les facteurs environnementaux impactent considérablement le processus de prise de décision chez les consommateurs.</i>	72
<i>Tableau N°5 : Élaboration des budgets Annuels</i>	83
<i>Tableau N° 6 : Budget de chiffre d'affaires</i>	85
<i>Tableau N° 7 : Actualisation mensuelle du Chiffre d'affaires selon les réalisations</i>	86
<i>Tableau N° 8 : tableau des frais généraux</i>	87
<i>Tableau N° 9 : Analyse des Investissements.</i>	90
<i>Tableau N° 10 : Comptabilité Générale des Loyers au sein d'AXA assurance Algérie</i>	92
<i>Tableau N° 11 : Comptabilité Analytique des Loyers au sein d'AXA assurance Algérie</i>	93
<i>Tableau N° 12 : Évolution des Frais Généraux dans le temps Vs leurs objectifs annuels</i>	96
<i>Tableau N° 13 : Analyse du Chiffre d'affaires sur les trois derniers exercices</i>	98
<i>Tableau N°14 : CA par agence et par produit</i>	109
<i>Tableau N°15: Sinistralité par agence et par produit</i>	110
<i>Tableau N°16 : % de CA d'agence par rapport a son réseau et de canal par rapport à son CA global</i>	111
<i>Tableau N° 17 : Les dépenses par agence</i>	111
<i>Tableau N°18 : % marge commerciale par agence.</i>	112
<i>Tableau N° 19 : Suivi des Préférences et Comportements des Consommateurs</i>	126

Liste des figures

<i>Figure N°1 : Schéma du Processus de Contrôle de Gestion</i>	4
<i>Figure N° 2: Le processus de contrôle de gestion.</i>	5
<i>Figure N° 3 : Les missions exercées (en % des entreprises ayant répondu « oui » à chaque type de mission)</i>	11
<i>Figure N° 4 : relation entre objectifs-moyens-résultats</i>	12
<i>Figure N°5 : le processus du contrôle de gestion</i>	21
<i>Figure N°6 : processus de la budgétisation</i>	24
<i>Figure N° 7 : forme de la structure fonctionnelle</i>	42
<i>Figure N°8 : Exemple d'une structure fonctionnelle</i>	43
<i>Figure N°9 : La forme de la structure hiérarchique</i>	44
<i>Figure N°10 : La forme de la structure matricielle</i>	45
<i>Figure N° 11 : La forme de la structure organisationnelle plats</i>	46
<i>Figure N°12 : une illustration de l'information</i>	48
<i>Figure N°13 : La subordination au domaine social</i>	52
<i>Figure N° 14 : La pyramide de Maslow établit une hiérarchie des besoins à 5 niveaux.</i>	70
<i>Figure N°15 : La répartition d'AXA dans le monde.</i>	78
<i>Figure N°16 : Organigramme d'AXA assurance Algérie</i>	79
<i>Figure N° 17 : Evolution des Frais Généraux dans le temps Vs leurs objectifs annuels</i>	96
<i>Figure N°18 : Evaluation des produits par année</i>	98
<i>Figure N°19 : Evolution du CA par entité</i>	99
<i>Figure N° 20: Dispatch CA par entité.</i>	100
<i>Figure N°21 : Réalisation et Prévision du CA pour 2024</i>	103
<i>Figure N°22 : Réalisation et Prévision du CA par Entité dommages</i>	103
<i>Figure N° 23 : Réalisation et Prévision du CA par Entité vie.</i>	104
<i>Figure N°24: Diagramme Circulaire du CA Réalisé et Prévisionnel par Entité</i>	105
<i>Figure N° 25: CA réalisé et prévisionnel pour chaque branche (2023, 2024)</i>	106
<i>FigureN°226 : Cercle d'Influence des Comportements des Consommateurs sur les KPI, le Budget, et les Tableaux de Bord :</i>	125

Liste des annexes

<i>ANNEXE 1 : Mensualisation budgétaire 2024 du Chiffre d’Affaires</i>	
<i>En dinars algérie</i>	136
<i>ANNEXE 2: Actualisation mensuelle du Chiffre d’affaires selon les réalisations 2024</i>	
<i>En dinars algérien</i>	137
<i>ANNEXE 3: Analyse des variations sur le mois d’avril isolé 2024</i>	
<i>En dinars algérien</i>	138
<i>ANNEXE 4 : Analyse des variations sur le Trimestre (T1) en cumulé 2024</i>	139
<i>ANNEXE 5: Analyse des variations de Chiffre d’affaires par type 2024</i>	140
<i>ANNEXE 6 : Evolution des Frais Généraux dans le temps Vs leurs objectifs annuels</i>	141
<i>ANNEXE 7: Cascade montrant l’impact des produits Vs les charges que doit supporter l’agence CAMELIA pour être rentable année 2024</i>	142
<i>ANNEXE 8: Elaboration des budgets Annuels 2024</i>	143

Résumé

Le contrôle de gestion joue un rôle clé, évoluant d'une fonction secondaire à un avantage concurrentiel essentiel. Les compagnies d'assurance doivent mesurer et gérer leurs performances de manière efficace pour arbitrer et gérer des portefeuilles d'activités complexes. Les gestionnaires et opérateurs, quel que soit leur niveau, sont constamment sollicités pour améliorer ou maintenir des niveaux acceptables de performance économique. Ils nécessitent des informations pertinentes, rapides et de qualité, fournies par les systèmes contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion s'intègre de plus en plus dans le secteur assurantiel, comme dans les entreprises industrielles. Ce mémoire vise à comprendre les outils de contrôle prédominants utilisés par AXA Assurance et à analyser comment ces outils jouent un rôle central dans le pilotage de la performance. En étudiant le cas d'AXA Assurance Algérie, cette recherche examine les facteurs internes et externes influençant l'efficacité des outils de contrôle de gestion, et propose des recommandations pour améliorer leur utilisation.

Mots clés : contrôle de gestion, performance, indicateur, outils, AXA_Assurance

Abstract

Management control plays a key role, evolving from a secondary function to an essential competitive advantage. Insurance companies need to measure and manage their performance effectively to arbitrate and manage complex activity portfolios. Managers and operators, at all levels, are continually called upon to improve or maintain acceptable levels of economic performance. They require relevant, rapid, and quality information provided by management control.

Management control is increasingly integrated into the insurance sector, as it is in industrial companies. This thesis aims to understand the predominant control tools used by AXA Assurance and analyse how these tools play a central role in steering performance. By studying the case of AXA Assurance Algeria, this research examines the internal and external factors influencing the effectiveness of management control tools and proposes recommendations to improve their use.

Keywords : management control, performance, insurance, AXA Assurance.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Le contrôle de gestion est un processus essentiel pour toute organisation souhaitant atteindre ses objectifs de performance de manière efficace et efficiente. Il permet de clarifier les objectifs stratégiques, de suivre et d'évaluer les résultats, et de prendre des mesures correctives lorsque nécessaire. Dans un environnement d'affaires en constante évolution, caractérisé par une concurrence accrue et des réglementations changeantes, le contrôle de gestion devient un outil indispensable pour s'adapter rapidement et maintenir un avantage concurrentiel.

Le contrôle de gestion, défini comme une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation, assure la convergence des actions engagées par les différentes entités de l'entreprise. En comparant les objectifs visés aux moyens mis en œuvre pour les réaliser et les performances précédentes aux objectifs fixés, il facilite le pilotage de l'entreprise par son anticipative, alertant les dirigeants d'éventuels problèmes ou difficultés pour permettre des corrections proactives.

Les entreprises d'assurance, en particulier, opèrent dans un secteur hautement complexe et réglementé, où la gestion des risques et la solidité financière sont primordiales. Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans ce contexte, permettant aux compagnies d'assurance de passer d'une fonction secondaire à un avantage concurrentiel grâce à des moyens de calcul des rentabilités, de suivi des performances, et d'organisation en centres de responsabilités et lignes de métier.

Dans ce cadre de cette recherche on peut reformuler la question principale de cette problématique comme suit :

Quels sont les facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein des entreprises en générale et quelle est la réalité de ces facteurs au sien d'AXA assurance Algérie ?

- Quels sont les principaux facteurs internes qui influencent l'efficacité des outils de contrôle de gestion ?
- Comment les facteurs externes affectent-ils l'utilisation et l'efficacité des outils de contrôle de gestion ?
- Comment l'étude de cas spécifique à AXA Assurance Algérie peut-elle illustrer les défis et les opportunités liés à l'amélioration de l'efficacité des outils de contrôle de gestion ?

Introduction générale

Pour répondre à ces questions, nous émettrons les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse principale : Les facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein des entreprises comprennent à la fois des éléments internes (tels que la structure organisationnelle, la communication interne et les systèmes d'information) et des éléments externes (tels que la réglementation, la concurrence et les préférences des consommateurs). Au sein d'AXA Assurance Algérie, ces facteurs se manifestent de manière spécifique et influencent directement l'efficacité des outils de contrôle de gestion

H1. Les structures organisationnelles flexibles et bien définies favorisent l'efficacité des outils de contrôle de gestion.

H2. Les pressions réglementaires et concurrentielles externes nécessitent une adaptation continue des outils de contrôle de gestion pour maintenir leur efficacité.

H3. L'étude de cas d'AXA Assurance Algérie fournira des insights spécifiques sur les meilleures pratiques et les défis rencontrés, démontrant comment ces facteurs peuvent être gérés pour améliorer l'efficacité des outils de contrôle de gestion.

Les objectifs de cette recherche sont à la fois scientifiques et opérationnels. Sur le plan scientifique, il s'agit de comprendre les mécanismes par lesquels les facteurs internes et externes influencent l'efficacité des outils de contrôle de gestion, et d'analyser les interrelations entre ces facteurs, dans l'objectif est d'identifier les bonnes pratiques et les conditions favorables à une utilisation optimale des outils de contrôle de gestion, ainsi que de fournir des recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité de ces outils au sein d'AXA Assurance Algérie.

Le choix de ce thème est motivé par la pertinence du sujet avec notre domaine d'étude, l'intégration progressive du contrôle de gestion dans le milieu assurantiel à l'instar des entreprises industrielles, et les spécificités du contrôle de gestion dans le secteur d'activités financier en général, et assurantiel en particulier.

Les principales limites de cette étude concernent l'accès aux données internes de l'entreprise et la généralisation des résultats obtenus à d'autres contextes organisationnels. De plus, la complexité des interactions entre les différents facteurs étudiés peut rendre difficile l'établissement de relations causales claires.

Méthodologie de cette étude qualitative, combinant des aspects théoriques, descriptifs et analytiques. Elle s'appuie sur une étude de cas approfondie, basée sur l'examen des documents

Introduction générale

internes d'AXA Assurance Algérie. Cette approche permet une compréhension détaillée et contextuelle des facteurs influençant l'efficacité des outils de contrôle de gestion.

Le plan de ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux. Le Chapitre 1 intitulé "Généralités sur le Contrôle de Gestion" aborde la définition du contrôle de gestion, comprenant la notion de contrôle et les différentes formes de contrôle, puis examine le rôle, les missions et les finalités du contrôle de gestion. Ce chapitre se termine par une présentation des outils de contrôle de gestion, incluant les outils de reporting (tels que les tableaux de bord et les indicateurs de performance), les outils prévisionnels (comme le budget et le prévisionnel RH), et les outils d'analyse et de correction (tels que la comptabilité analytique, les méthodes de calcul des coûts et le benchmarking).

Le Chapitre 2 se concentre sur les facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion, en distinguant les facteurs internes à l'organisation, tels que la structure organisationnelle, la communication interne et le système d'information, et les facteurs externes, comme la réglementation et le cadre légal, la concurrence et le marché, ainsi que l'évolution des préférences et comportements des consommateurs.

Enfin, le Chapitre 3, dédié à l'étude de cas sur AXA Assurance Algérie, inclut une présentation de l'entreprise, une analyse des outils de contrôle de gestion utilisés par AXA Assurance Algérie, et une exploration des facteurs déterminants l'efficacité de ces outils au sein de cette compagnie

Chapitre 01 :

Généralité sur le

contrôle de gestion

INTRODUCTION

L'objectif de ce chapitre est de fournir une compréhension approfondie des fondamentaux du contrôle de gestion, un élément clé pour la gestion efficace des entreprises. En commençant par une définition précise du contrôle de gestion, nous examinerons les notions essentielles de contrôle ainsi que les différentes formes qu'il peut prendre au sein des organisations. Ce cadre conceptuel est crucial pour saisir les mécanismes par lesquels le contrôle de gestion contribue à la performance organisationnelle.

Ensuite, nous explorerons le rôle, les missions et les finalités du contrôle de gestion. Il est essentiel de comprendre comment cette fonction s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et comment elle soutient la prise de décision, l'amélioration continue et l'atteinte des objectifs stratégiques.

Enfin, nous détaillerons les principaux outils de contrôle de gestion, regroupés en trois catégories : les outils de reporting, les outils prévisionnels et les outils d'analyse et de correction. Les outils de reporting, tels que les tableaux de bord et les indicateurs de performance, permettent de suivre et d'évaluer les résultats en temps réel. Les outils prévisionnels, comme le budget et le prévisionnel RH, aident à planifier les ressources et à anticiper les besoins futurs. Les outils d'analyse et de correction, incluant la comptabilité analytique, les méthodes de calcul des coûts et le benchmarking, fournissent des moyens pour identifier les écarts, analyser les performances et mettre en œuvre des actions correctives.

Section 01 : Définitions de la notion de contrôle

Dans cette section, nous nous pencherons sur les fondements théoriques du contrôle de gestion, fournissant ainsi un cadre conceptuel essentiel pour comprendre son rôle et son fonctionnement au sein des organisations. Nous aborderons les points suivants :

- Définition du Contrôle de Gestion
- Notion de Contrôle
- Formes de Contrôle

1. 1 Définition de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composantes : contrôle / gestion.

1.1.1 Définition du concept contrôle / gestion :

Contrôle :¹

Veut dire vérification, inspection, fiscalisation ou intervention. C'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.

Gestion :²

C'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Partant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance »

1.1.2 Les définitions retenues par quelques auteurs :

Plusieurs auteurs ont défini le concept de contrôle de gestion de différentes façons mais nous avons retenu trois :

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contr%c3%b4le/18932?q=contr%C3%B4le#18822> consulté le 20/03/2024 à 16h

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853?q=gestion#36794> consulté le 20/03/2024 à 16h

1.1.3 La définition de R. N. Anthony :

Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace e6/2t efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »³

En 1988 il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »⁴

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant de la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

1.1.4 La définition d'A. Khemakhem :

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »⁵

A. Khemakhem insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

1.1.5 La définition de H. Bouquin :

« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »⁶

Selon H. Bouquin les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins des dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements

³Hervé ARNOUD ; (2001) ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons ; page : 8-9

R.N. Anthony : (6/12/1916- 01/12/2006) était un théoricien de l'organisation américain et professeur gestion à la Harvard Business School, connue pour son travail dans le domaine du contrôle de gestion

A. Khemakhem : est un homme d'affaires tunisien résident en Arabie Saudite, connue par son livre (la dynamique du contrôle de gestion) dans le domaine du contrôle de gestion

H. Bouquin : le professeur Henri Bouquin est l'auteur de nombreux articles et ouvrages consacrés à la comptabilité et au contrôle de gestion et fut pendant de nombreuses années le Directeur du Master 202. Considéré comme le père du contrôle de gestion en France, il fut professeur de gestion à Dauphine de 1968 à 2012.

⁴ Hervé ARNOUD ; op-cit ; page : 8-9

⁵ Idem

⁶ H. Bouquin (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892

1.2 La notion de contrôle :

L'origine étymologique du terme « contrôle » vient de la contraction de contre et de rôle signifiant « registre tenu en double, l'un servant à vérifier l'autre (d'où contre) ». Ce terme est ainsi associé à l'origine à une action de vérification.⁷

Contrôler peut signifier en second lieu maîtriser, au sens anglo-saxon du verbe « to control ». Le contrôle de gestion permet alors d'assurer la maîtrise des évolutions d'une entreprise, Cette représentation du contrôle renvoie à l'aide du pilotage, très important dans le contrôle de gestion moderne⁸

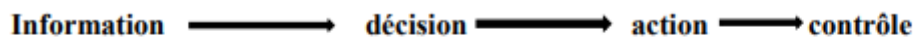
En combinant les deux notions de vérification et maîtrise, on peut définir le contrôle comme étant un dispositif de vérification afin de maîtriser une situation donnée. On distingue trois types de contrôle :

Contrôle stratégique : (pour le long terme). Visant à vérifier la mise en application de la stratégie. Ce processus permet d'arrêter et d'ajuster les choix des missions et des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise.

Le contrôle d'exécution : (appelé également « contrôle opérationnel ») s'appliquant aux tâches individuelles. Il regroupe les processus courants conçus pour vérifier que les actions de routine nécessaires à l'atteinte des objectifs soient bien mises en place⁹

Le contrôle de gestion : qui s'insère entre les deux niveaux de contrôle précédents. Il s'agit d'un processus garantissant aux dirigeants que les choix stratégiques et les actions courantes et quotidiennes des services sont en cohérence

Figure N°1 : Schéma du Processus de Contrôle de Gestion



Source : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI. DCG11, (2007) « contrôle de gestion », Dunod, Paris, p 8

- Le contrôle de gestion a donc une mission double :
- Aider les opérationnels dans la gestion au quotidien.
- Permettre à la direction d'élaborer les choix stratégiques.
- La finalité du contrôle de gestion n'est pas de définir la stratégie mais de permettre sa mise en œuvre et sa déclinaison locale dans le temps et dans l'espace¹⁰

Il est à noter qu'en France, les entreprises et les acteurs développent une culture forte pour ce contrôle de régularité associé à une sanction ou une récompense. Au sein d'une organisation,

⁷ RAGAIGNE A et TAHAR C (2017/2018), Contrôle de gestion en poche, édition GUALINO, p 04

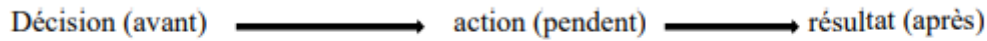
⁸ AUGÉ B et NARO G (2011), Mini manuel de contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, p 04.

⁹ RAGAIGNE A et TAHAR C, op.cit., p 04.

¹⁰ Ibid., p 05.

le contrôle se développe de manière dynamique ; c'est pourquoi il faut plutôt parler du processus de contrôle. Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation ; il comprend donc en général trois phases illustrées à partir de la figure 02

Figure N° 2: Le processus de contrôle de gestion.



Source : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI., DCG11, (2007), « contrôle de gestion », Dunod, Paris, p 8

Ces trois étapes sont repérées par des questions et des tâches précises⁵ :

- **Finalisation** : quels objectifs ? quelles ressources ? comment employer au mieux ces ressources ? comment évolue les résultats ?
- **Pilotage** : pendant l'action, quelle correction mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?
- **Évaluation** : quelle mesure des résultats ? quelle efficacité ? quelle efficience ?

1.3 Les formes de contrôle de gestion :

1.3.1 contrôle organisationnel :

Le contrôle organisationnel est un système complet qui touche à tous les niveaux de **l'organisation** à savoir : les **structures**, les **procédures de décisions**, les comportements des hommes et la culture de l'organisation.¹¹

Il dépasse les dimensions techniques pour s'étendre aux systèmes décisionnels et informationnels.

Il vise à orienter les efforts individuels et collectifs vers l'atteinte des finalités de l'organisation. Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les dirigeants se réfèrent pour déterminer leur comportement. Le contrôle organisationnel comporte trois composantes :

- Le contrôle stratégique,
- Le contrôle opérationnel

¹¹ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, (2007), DCG11 « contrôle de gestion » ; édition Dunod. Paris, p.10.

- Le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un sous-système du contrôle organisationnel.

1.3.2 contrôle interne :¹²

Les définitions de contrôle interne sont nombreuses, nous allons analyser celle du dictionnaire du management et du contrôle de gestion (édition Bordas, 1990, p 48).

Qui présente le dite contrôle comme étant la structure réelle et pratique du contrôle qui en général, permettra aux agents et dirigeants des organisations de trouver des réponses à certaines interrogations classiques employées pour l'analyse d'un circuit, d'une procédure, d'une tâche ou d'une activité par exemple qui fait quoi ? où ? quand ? Comment ?

L'incapacité de répondre à ces interrogations en soi un témoignage de l'absence ou de la faiblesse du contrôle interne.

Le contrôle interne diverge avec le contrôle de gestion lorsqu'il a une incidence directe sur les comptes de l'organisation, en d'autres termes lorsque son objectif est d'assurer :

- La protection des actifs, du patrimoine et des ressources de l'organisation
- La fiabilité et la qualité des informations d'ordre comptable.

Alors qu'ils se convergent lorsque le contrôle interne n'a pas d'incidence ou a une incidence indirecte sur les comptes annuels, ou lorsque son objectif est d'assurer :

- Le respect de la politique de la direction et le contrôle de l'application de ses instructions
- L'amélioration de la performance et de l'efficacité opérationnelle.

1.3.3 Audit interne :¹³

On confond souvent audit interne et contrôle de gestion CG. Or, on ne peut pas se contenter d'assimiler l'audit interne au contrôle de gestion dans les administrations publiques, ou au contrôle des entités, qui embrasse toutes les formes de contrôle du fonctionnement et de la gestion au sein d'une entité. Le contrôle de gestion est un outil et une aide à la gestion qui doit

¹² <https://wikimemoires.net/2011/01/les-formes-de-controle-organisationnel/> 13/05/2024 15:23

¹³ Ibid.

permettre aux dirigeants de s'assurer que les activités de l'organisme concerné sont conduites de manière appropriée.

Le CG, aussi efficace soit-il ne peut pas remplacer l'examen indépendant et exhaustif que constitue l'audit interne, et qui porte sur des questions plus larges et plus générales. En revanche, l'audit interne ne peut pas non plus se substituer au CG. Les objectifs et les moyens d'y parvenir sont différents. Le contrôle de gestion s'applique davantage au contrôle au jour le jour des opérations de routine, ainsi qu'à l'efficacité et l'efficacités des travaux réalisés. Dans le système classique, l'audit interne se concentre normalement sur les opérations financières et la vérification de la bonne tenue des comptes. Il reste en général peu de temps disponible à l'audit de l'efficacité et de l'efficacités.

Section 02 : Rôle, missions et finalités de contrôle.

Dans cette section, nous explorerons les aspects fondamentaux du contrôle de gestion, en mettant l'accent sur son rôle, ses missions, ses finalités et son contrôle. Voici ce que nous couvrirons :

- Rôle du Contrôle de Gestion
- Missions du Contrôle de Gestion
- Finalités du Contrôle de Gestion

2.1 Rôle de contrôle de gestion :

La démarche du contrôle de gestion peut s'effectuer :

- **À priori** à travers la mise en place de prévisions, de budgets ;
- **Au quotidien** à travers des études, des tableaux de bord ;
- **À posteriori** via des états de reporting ou des notes de synthèse.

Le contrôle de gestion remplit cinq (05) rôles essentiels. ¹⁴

2.1.1. Permettre la décentralisation des responsabilités :

La décentralisation des responsabilités est une nécessité dont on ne peut pas se passer dans la vie pratique des affaires. Le contrôle de gestion favorise et permet l'existence de cette décentralisation des décisions mais ceci ne veut pas dire que ces centres de responsabilités sont

¹⁴ ARDOIN J.L. et JORDAN. H., (1976) « le contrôleur de gestion » paris, Flammarion, p22

indépendants, plutôt « c'est donner une autonomie dans le cadre d'interdépendance inévitable de différentes unités opérationnelles d'une entreprise ». ¹⁵

2.1.2. Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels :

Il y a deux niveaux de coordination à savoir :

- La coordination entre les niveaux hiérarchiques des opérateurs ;
- Et une coordination de différentes unités opérationnelles et différentes fonctions de l'entreprise.

Il y a ainsi une coordination verticale par laquelle un subordonné (chef) doit consulter son supérieur hiérarchique. La coordination horizontale intervient dans le cas où un responsable peut consulter son collègue ou son voisin de même niveau.

Dans certaines entreprises, il n'existe pas de cohérence d'actions de différents responsables ; cette cohérence est obtenue par un système permanent de coordination. Le contrôle de gestion a pour but de réaliser cette coordination en faisant examiner aux opérationnels la cohérence entre les différents objectifs, l'adéquation entre les objectifs et les plans d'actions en mettant en évidence les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, en suscitant le dialogue entre l'ensemble des opérationnels.

2.1.3 Inciter les opérationnels à penser au futur :

L'entreprise traite avec des clients qui désirent des relations continues, les emprunts à rembourser, les investissements à suivre, etc. Donc les opérationnels doivent nécessairement penser au futur. Le contrôle de gestion a pour rôle d'aider les opérationnels à se poser des questions et à les résoudre pour maîtriser le futur. Parmi ces questions qu'ils peuvent se poser, nous pouvons citer à titre d'exemple :

- qu'allons-nous faire ?
- qui va le faire ?
- quand ?
- comment ?
- avec quels moyens ?
- ces moyens, pouvons-nous les acquérir ?
- allons-nous y arriver ?

Ainsi, avec l'élaboration et la discussion des objectifs et des plans d'action par l'analyse des résultats en fonction des objectifs, le contrôle de gestion incite sans arrêt les opérationnels à penser au futur.

¹⁵ ARDOIN J.L. et JORDAN H. op.cit. (1976 ; p 22)

2.1.4. Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise :

Le contrôle de gestion facilite un minimum de convergence entre l'individu et l'entreprise en permettant l'évaluation individuelle des responsables. Il permet même de sanctionner des individus de manière positive ou négative en fonction de leur contribution aux projets de l'entreprise.

2.1.5. Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances :

Après avoir défini les écarts et les erreurs qui ont eu lieu, le contrôleur de gestion fait des recommandations pour améliorer la situation, pour corriger ces erreurs pour qu'elles ne reviennent pas ; ce qui est impardonnable, ce n'est pas de commettre une erreur mais de la recommencer. C'est pour cela que les opérationnels doivent apprendre.

Le contrôle de gestion aide dans cet apprentissage en obligeant les opérationnels à confronter constamment leurs prévisions à leurs réalisations. Le contrôle de gestion présente des avantages directs et indirects qui rendent possible la maîtrise de gestion.

2.2. Missions du contrôle de gestion : ¹⁶

L'étendue des missions attribuées au service contrôle de gestion peut varier sensiblement d'une entreprise à l'autre. Les attributions considérées comme exclusives aux services contrôle de gestion concernent l'organisation de la procédure budgétaire, du reporting et des tableaux de bord, du système d'information de gestion et la conduite d'études de rentabilité et d'analyses économiques.

Certaines missions peuvent être ou non rattachées au contrôle de gestion, comme la comptabilité générale, la planification et le cas échéant, la comptabilité analytique et de gestion. Cela dépend de la taille de l'entreprise, de son histoire et de ses contraintes.

L'enquête de Jordan déjà citée permet de se faire une idée des modifications intervenues depuis 1976 sur les missions du contrôle de gestion (tableau N°1) .

Cet auteur met en évidence trois types de systèmes pour classer ces missions :

Le système rétrospectif (comportant surtout des missions de comptabilité générale et de comptabilité analytique),

Le système prospectif (missions orientées surtout vers les budgets et les outils de suivi mensuel des résultats)

¹⁶ Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS

<<Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance >> 2^{ème} édition ;

Le système intégré (missions concernant principalement le système prospectif avec un plan opérationnel et un outil de re prévision).

Tableau N° 1: Évolution du domaine de compétence des services contrôle de gestion

Systèmes	Années			
	1976	1982	1989	1998
Rétrospectifs	24%	24%	7%	3%
Prospectifs	48%	48%	51%	32%
Intégrés	28%	28%	42%	65%

Source : Jordan, 1998.

On constate la prise en charge croissante des activités de planification et de comptabilité analytique par les services de contrôle de gestion entre 1976 et 1998, et cette tendance s'est manifestement renforcée dans les dernières années.

Les interfaces entre comptabilité analytique et comptabilité générale étant facilitées par le développement des systèmes d'information, les conflits d'attribution se sont estompés comme nous le verrons dans la section suivante.

En ce qui concerne la planification, cette activité continue d'être partagée entre plusieurs fonctions– contrôle de gestion, développement et stratégie ou direction générale –, suivant la taille des entreprises.

En pratique, il y a fréquemment une répartition des rôles en ce qui concerne la planification, la partie court et moyen terme étant confiée aux services de contrôle de gestion et la partie long terme étant prise en charge par les autres services mentionnés.

Concernant la comptabilité générale, on peut considérer qu'elle n'est prise en charge par les services de contrôle de gestion que dans les entreprises petites ou moyennes, pour lesquelles il n'y a pas dans les faits deux services autonomes et distincts de comptabilité et de contrôle de gestion. Une autre enquête effectuée auprès des membres de la DFCG donne une liste des missions de la fonction Gestion-Finance les plus souvent exercées, qui confirme ces tendances au sein des entreprises. Figure N°3 Ci-après donne les résultats correspondant aux responsabilités actuelles et aux expertises demandées (par ordre de fréquence des responsabilités actuelles).

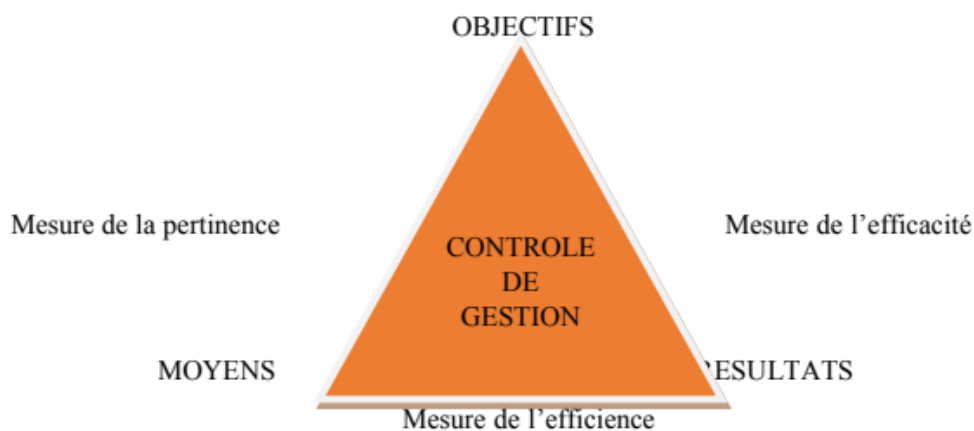
En effet, certaines missions sont exercées à titre permanent et d'autres font l'objet d'une demande d'avis (ou d'expertise) dans le cadre d'une consultation en vue d'une prise de décision par une autre fonction ou par la direction générale.

La relation entre les moyens, les objectifs et les résultats constitue la base du contrôle de gestion, toute organisation à un but, ces moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre et obtient des résultats au terme de ce processus (figure n°4).

- **Objectifs-moyens** : c'est l'aide apportée aux dirigeants et aux opérationnels pour définir les moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs qu'ils ont fixés. (Axe : budgétisation et plan d'action).
- **Moyens-objectifs** : c'est se renseigner sur les moyens existants et les résultats que l'on peut en attendre. (Axes : aide à la formulation d'objectifs, identification des leviers de gestion).
- **Objectifs-résultats** : le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés. (Axes : constat et explication des écarts entre prévu et réalisé).
- **Résultats-objectifs** : après analyse des résultats, le contrôle de gestion peut aider à définir les actions correctives pour mieux atteindre les objectifs. (Axes : seuil d'alerte et ré planification).
- **Résultats-moyens** : l'analyse des résultats peut, dans d'autres cas, inciter à redimensionner (en plus ou moins) les moyens utilisés, compte tenu des résultats obtenus. (Axes : budget flexible, redéploiement de personnel, réorganisation des services).
- **Moyens-résultats** : on rapprochera ici les moyens mis en œuvre et les résultats atteint, par l'organisation. La notion d'objectif est laissée de côté, puisque l'on évalue la taille des moyens.

Affectés comparés aux résultats obtenus par d'autres organismes. (Axe : le benchmarking). Il s'agit de trouver des sources de comparaison pertinente.

Figure N° 4 : relation entre objectifs-moyens-résultats



Source : Hélène LONING, Véronique MALLERET, (2008), « le contrôle de gestion, Organisation, Outils et pratiques », Dunod, Paris, p22.

Ainsi, on parle de pertinence pour qualifier la relation entre les objectifs et les moyens, d'efficacité pour la relation entre objectifs et résultats et d'efficience pour qualifier la relation entre les moyens et les résultats.

Au final, le contrôle de gestion est : un système d'information pour le système de décision ; un outil de pilotage pour la maîtrise de la gestion.

Afin de réaliser ces fins, le contrôle de gestion doit orchestrer la décentralisation en :

- Fixant des objectifs clairs à atteindre par les opérationnels.
- Rendant compte à la direction sur l'efficacité du processus.
- Définissant le niveau de délégation.

Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical comme horizontal. La fonction de contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'informations.

Section 03 : Les outils de contrôle de gestion

L'objectif de cette section est d'examiner en détail les principaux outils de contrôle de gestion utilisés dans les entreprises et leur impact sur l'efficacité des processus de contrôle de gestion. Nous aborderons les points suivants :

Les outils de reporting :

- Tableaux de bord
- Indicateurs de performance

Les outils prévisionnels :

- Budgets
- Le prévisionnel RH

Les outils d'analyse et de correction :

- La comptabilité analytique
- Les méthodes de calcul des coûts

3.1 Les outils de reporting :

3.1.1 Tableaux de bord :

3.1.1.1 Définitions :

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions du tableau de bord parmi eux :

-Claude Alazard et Sabine Separi (2010) ¹⁷ « Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ».

Ils ont ajouté une autre définition ¹⁸ « un ensemble des indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, et à contrôler les activités d'un service donné ». Il représente ainsi « un instrument de communication et de décision qui permet aux contrôleurs de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points de sa gestion afin de l'améliorer »

-Selon Michel LEROY³⁽²⁰⁰¹⁾ ¹⁹ le tableau de bord « Est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ».

-Selon Alain FERNANDEZ^{4 (2005)} ²⁰ « Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ».

-Selon Jean –Yves SAULOU^{5 (1981)} ²¹ « Le tableau de bord doit également être « un outil d'aide à la prévision permettant D'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender futur avec moins d'incertitude ».

En effet, Le tableau de bord est un outil de management, il fournit des informations qui vont aider les managers à prendre rapidement et efficacement les décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou corriger celle déjà entamée.

3.1.1.2 Les instruments :

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants, sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.²²

Les écarts :²³ Les écarts sont définis comme « L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée Constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ».

Les écarts vont nous permettre à constater les dérives par rapport à aux prévisions, l'objectif d'analyse d'écarts c'est bien pour dévoiler les causes de ces derniers et de mesurer leur impact, et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

¹⁷ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine : « Contrôle de gestion, manuel et application, DCG11 » Edition DUNOD, Paris, 2010, P 552

¹⁸ Alazard Claude

Et SEPARI sabine : « Contrôle de gestion », Edition Dunod, paris 2010, page 591

¹⁹ LEROY Michel : « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise ». Edition d'Organisation, paris, 2001, P 14

²⁰ FERNANDEZ Alain « L'essentiel du tableau de bord ». Édition d'organisations, paris, 2005, P 178

²¹ SAULOU. Jean-Yves : « Le tableau de bord du décideur », Edition D'ORGANISATION, Paris, 1981, P40

²² Leroy Michel : « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998, P 76.

²³ Doria th Brigitte : « contrôle de gestion en 20 fiches », Edition Dunod, Paris, 2008, p.72

Les ratios :²⁴ Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, en règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation ;
- La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

Les graphiques :²⁵

Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des indicateurs, une autre forme de présentation des données afin de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance, parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons :

***Les courbes :**

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance ;

***Les histogrammes :**

Dans ce genre de diagramme, les phénomènes sont traduits Par des segments ou des rectangles dont la largeur est proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, les histogrammes sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

Ces graphes sont particulièrement aptes à visualiser :

- Les parts de marché
- La répartition du chiffre d'affaires (par produit, par zone, par client, etc.)
- La répartition des charges par nature (personnel, matières premières, etc.)
- La répartition des effectifs.

***Les clignotants :**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variable d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

3.1.1.3 Le rôle d'un tableau de bord :²⁶

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : en premier temps il était censé à compenser les limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure il a connu un développement de plus en plus large de ses rôles.

²⁴ Ibid.

²⁵ Claude Alazard, Sabine Separi : « Contrôle de gestion manuel et applications », Edition Dunod, Paris, 1998, P634

²⁶ ALAZARD et SEPARI : « Contrôle de gestion, manuel et application » Edition DUNOD, Paris, 2010, P 552-553

A. Le tableau de bord : un instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points-clés de la gestion et sur leurs dérives éventuelles par rapport aux normes de prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points de faiblesse et de faire apparaître ce qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise, la qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

B. Le tableau de bord : une aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points-clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des Causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme, ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision pour qu'il puisse prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Pour une prise de décision répartie ;
- Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

C. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord, dès sa parution, il doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet aussi de vouloir demander les moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut aussi être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

3.1.1.4 La typologie des tableaux de bord :²⁷

Il est possible de regrouper les différents tableaux de bord sous 3 grandes catégories, et ce qui les différencie ce sont les KPIs qui les constituent : KPIs financiers, d'activités, et de rentabilité, etc.

A. Le tableau de bord stratégique :

Définition : C'est un tableau de bord qui regroupe de manière succincte les KPIs clés concernant la santé globale de l'entreprise.

²⁷ <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord> 2/3/2024 18:12

Objectif : Ce type de tableau est conçu pour permettre aux cadres dirigeants d'avoir une vue globale sur le fonctionnement général de l'entreprise, ce tableau de bord va permettre à suivre les mesures de performance par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il s'agit donc d'avoir une vue globale des KPIs liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise, plutôt qu'un rapport détaillé sur chaque aspect de celle-ci, ce tableau de bord est conçu pour une consultation journalière que pour une réunion stratégique qui porte sur la vision à moyen ou à long terme de l'entreprise.

B. Tableau de bord de contrôle des coûts :

Définition : appelé aussi tableau de bord de gestion ou tableau de bord budgétaires, il est davantage utilisé pour contrôler l'état financier de l'entreprise.

Objectif : le principal objectif de ce type de tableau de bord est de piloter le niveau de performance de la gestion de l'entreprise. Il servira donc à évaluer les performances financières pour les comparer aux prévisions et objectifs qui ont été fixés en amont, avec un tel tableau de bord, vous pourrez identifier les différences entre vos projections (vos objectifs) et la réalité. De plus, ils mettent en avant les données historiques afin d'identifier les tendances, pour ensuite prédire les résultats et fixer les objectifs à atteindre.

Le tableau de bord budgétaire regroupe généralement des KPIs tels que (Les volumes des ventes, le carnet de commandes, les revenus, etc.). Contrairement aux tableaux de bord stratégiques, les tableaux de bord budgétaires sont consultés moins fréquemment et surtout lors des réunions hebdomadaires ou mensuelles qui tout comme le tableau de bord stratégique, s'inscrivent dans une vision à moyen ou à long terme.

C. Tableau de bord de performance

Définition : Aussi connu sous le nom de tableau de bord opérationnel, c'est l'outil par excellence pour suivre et évaluer la performance des processus opérationnels au sein d'une entreprise.

Objectif : Un outil de suivi des performances opérationnelles, ce type de tableau de bord est utilisé dans le but de suivre la progression vers l'atteinte des différents objectifs opérationnels de l'entreprise. En plus du suivi, cet outil va nous permettre d'identifier les processus internes qui fonctionnent de manière optimale, ainsi que ceux qui sont à améliorer.

Les tableaux de bord opérationnels présentent, dans la plupart du temps, les informations en temps réels sur l'état des performances purement opérationnelles. Ils sont, de ce fait, consultés assez fréquemment avec une vision à court terme contrairement aux tableaux de bord stratégiques et budgétaires qui traitent plutôt le moyen et le long terme.

3.1.1.5 Le choix d'indicateurs :²⁸

La sélection d'indicateurs apparaitre comme le principal défi pour l'élaboration du tableau de bord parmi la quantité énorme d'informations vienne du système comptable et de contrôle de gestion, pour cela les indicateurs doivent être :

²⁸ Sayah Youcef : « le tableau de bord prospectif et la stratégie de l'entreprise », thèse de master en science de gestion, ESC d'Alger, 2015, p31.

- **Clair** : il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration des tableaux de bord
- **Pertinent** : répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse
- L'absence du biais : un indicateur ne doit pas être facilement manipulable
- **Productif** : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et non pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème
- **Synthétique** : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable
- **Contingent** : répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'est pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

3.1.1.6 Les fonctions du tableau de bord :²⁹

A. Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs :

Il met en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues, etc.) ou financiers (chiffre d'affaires, marge, résultat net, etc.) par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence.

- **Outil de diagnostic :**

Il attire l'attention sur les dysfonctionnements, les responsables cherchent les causes des dérives et lancent les actions correctives possibles en simulant leurs impacts sur les résultats. Le tableau de bord est en général un excellent révélateur des points faibles de l'organisation.

- **Outil de dialogue et de réactivité :**

Dès sa parution, le tableau de bord doit servir comme un moyen de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée, chaque gestionnaire commente, alors, ses résultats en expliquant les causes des écarts et les mesures prises à son niveau, la direction générale doit veiller à la cohérence des actions correctives et ne pas compromettre la recherche d'un optimum globale par des optimisations partielles, dans certains cas, il peut devenir opportun de réviser les objectifs initiaux.

- **Outil d'information :**

Le tableau de bord peut être utilisé pour informer l'encadrement des performances obtenues par d'autres départements ou par l'ensemble de l'entreprise, mais il ne doit pas inciter les uns à « balayer devant la porte des autres » et conduire ainsi à une forme de zizanie dangereuse.

- **Outil de motivation des responsables :**

²⁹ LEROY Michel : « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, paris, 1998, p 42

Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des managers et leur aptitude à relever les défis qui leur sont posés. Il diffuse donc une sensation de progrès vers les objectifs de l'organisation en stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion des Equipes.

- **Outil pédagogique de perfectionnement des cadres :**

La sensibilisation permanente aux points clés de leur gestion, la mise en œuvre de l'innovation pour trouver de meilleures solutions, la connaissance des problèmes des autres, la formation continue des dirigeants, leur aptitude à prendre les décisions et à communiquer avec leurs collaborateurs pour les motiver. Le tableau de bord contribue à faire progresser la culture de gestion d'une organisation.

3.1.2 indicateurs de performance :³⁰

3.1.2.1 définitions :

KPI est l'abréviation de Key Performance Indicator, ou indicateurs clés de performance (ICP) en français. Ces indicateurs font référence à un ensemble de mesures quantifiables utilisées pour évaluer la performance globale à long terme d'une entreprise. En soi, les KPI n'ajoutent aucune valeur à une entreprise. Cependant, une entreprise peut utiliser ces informations pour prendre des décisions plus éclairées sur les opérations commerciales et la stratégie.

3.1.2.2 Les différentes catégories de KPI :

Les indicateurs clés de performance se présentent sous de nombreuses formes. Si certains sont utilisés pour mesurer les progrès mensuels par rapport à un objectif, d'autres ont une visée à plus long terme.

Le point commun de tous ces KPIs est qu'ils sont liés à des objectifs stratégiques.

Voici un aperçu des types d'indicateurs clés de performance les plus courants.

- **Stratégique** : Ces indicateurs clés de performance à grande échelle permettent de suivre les objectifs de l'entreprise. Les dirigeants s'intéressent généralement à un ou deux indicateurs clés de performance stratégiques pour savoir comment l'entreprise se porte à un moment donné. Il peut s'agir du retour sur investissement, du chiffre d'affaires et des parts de marché.
- **Opérationnels** : Ces indicateurs de performance mesurent généralement les performances sur une période plus courte et sont axés sur les processus et l'efficacité. Les ventes par région, les frais de transport mensuels moyens et le coût par acquisition (CPA) en sont des exemples.
- **Fonctionnels** : De nombreux indicateurs clés de performance sont liés à des fonctions spécifiques, comme les finances ou l'informatique. Alors que l'informatique peut suivre le temps de résolution ou le temps de fonctionnement moyen, les KPI financiers suivent la marge bénéficiaire brute ou le rendement des actifs. Ces indicateurs clés de performance fonctionnelle peuvent également être classés comme stratégiques ou opérationnels.

En avance ou en retard : Quel que soit le type d'indicateur clé de performance que vous définissez, vous devez connaître la différence entre les indicateurs avancés et les indicateurs

³⁰ [Qu'est-ce qu'un KPI \(indicateur de performance\) ? \[2024\] • Asana](#) 13/05/2024 18:00

retardés. Alors que les indicateurs clés de performance avancée peuvent aider à prédire les résultats, les indicateurs clés de performance retardée suivent ce qui s'est déjà produit. Les entreprises utilisent un mélange des deux pour s'assurer qu'elles suivent ce qui est le plus important.

3.1.2.3 un indicateur de performance efficace :

Les indicateurs de performance vous aident à définir un plan d'action et à atteindre des objectifs quantifiables. Avant de commencer, établissez clairement l'objectif que vous voulez atteindre ou le plan stratégique que vous voulez accomplir avec ces indicateurs. Une fois que vous avez établi ces derniers, communiquez-les aux parties prenantes clés du projet et envoyez des mises à jour en temps réel pour que tout le monde puisse en suivre la progression.

- **Définissez votre objectif commercial :**

Avant de créer un indicateur de performance, vous devez définir vos objectifs, sans quoi vous ne pourrez pas respecter votre plan stratégique.

Si ce n'est pas déjà fait, créez un plan stratégique afin de définir les objectifs de votre organisation pour les trois à cinq prochaines années. Ensuite, divisez ce plan en objectifs annuels. En fonction de la vitesse à laquelle votre équipe progresse, vous pouvez définir des KPI annuels, semestriels ou trimestriels.

- **Identifiez les KPIs commerciaux :**

Une fois que vous avez défini vos objectifs commerciaux, vous devez décider quels indicateurs de performance commerciaux vous permettront d'en suivre efficacement la progression. Ces KPI ont des répercussions directes sur l'accomplissement de vos objectifs.

Plusieurs mesures ou indicateurs de performance peuvent jouer sur votre objectif final. Pour définir le bon indicateur, vous devez identifier les éléments les plus importants à mesurer et en effectuer le suivi. Reprenez ensuite notre liste des 28 KPI les plus courants ci-dessous pour choisir les vôtres.

- **Établissez vos indicateurs de performance :**

Lorsque vous avez identifié l'objectif à atteindre et les éléments à mesurer pour y parvenir, vous pouvez établir vos indicateurs de performance. Nous vous conseillons de suivre la méthodologie SMART pour veiller à ce que vos indicateurs de performance soient quantifiables, spécifiques et exploitables.

L'acronyme SMART signifie...

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable
- Réaliste
- Temporellement défini

- **Suivez et communiquez la progression en temps réel :**

Comme tout bon objectif, votre indicateur de performance ne doit pas être oublié une fois qu'il a été défini. Pensez à suivre son évolution grâce à un tableau de bord et communiquez

vos progrès en temps réel avec les parties prenantes clés. La fréquence à laquelle vous partagez vos progrès dépend de la vitesse à laquelle vous avancez.

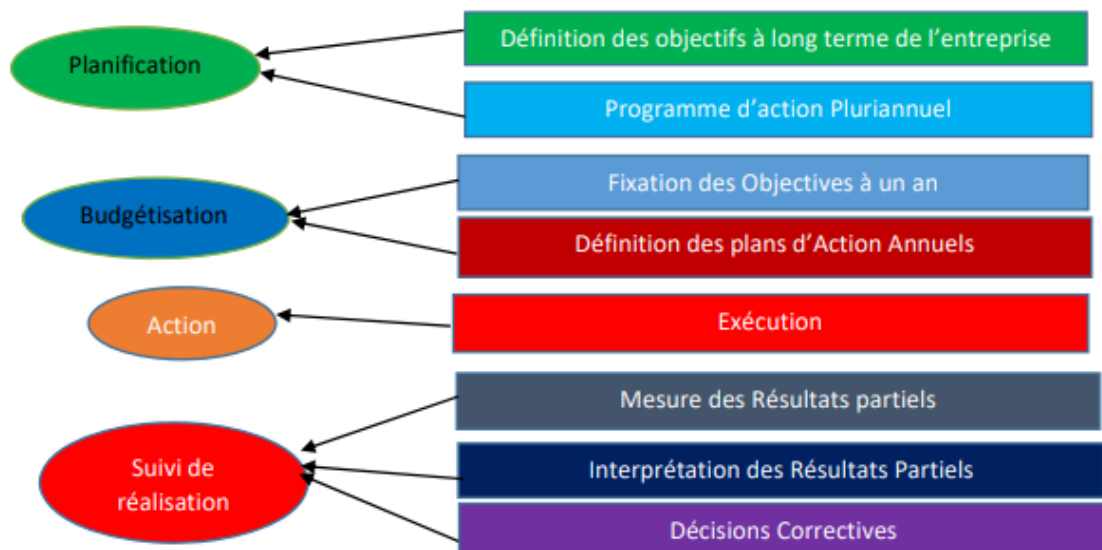
Si votre projet avance rapidement, envoyez des mises à jour toutes les semaines pour tenir tout le monde au courant des changements. Vos indicateurs de performance peuvent également vous servir à présenter l'avancée du projet lors des copil.

Si possible, suivez et communiquez vos progrès dans votre outil de gestion de travail. De cette façon, les membres de votre équipe comprendront en quoi leur travail individuel contribue aux indicateurs clés de performance et donc aux objectifs globaux de l'entreprise.

3.2 Les outils prévisionnels :

3.2.1 Le budget :

Figure N°5 : le processus du contrôle de gestion



Source : H. LONING, (2003) « Organisation et mise en œuvre », 2eme édition, Dunod, p3.

3.2.1.1 Définition :³¹

Le budget est un état prévisionnel des recettes et dépenses, exprimé en quantité et en valeur pour une période budgétaire (généralement une année). Il constitue l'analyse chiffrée et valorisée en unités monétaires du programme d'action d'une entreprise, d'un centre de responsabilité ou d'une fonction pour une période déterminée dans le futur.

La gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées (prévues) afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire. Cette technique permet de garder le cap pour chaque subdivision de l'entreprise, en prévoyant les dépenses autorisées et en anticipant ainsi les ressources nécessaires. Elle permet :

- La formulation d'une stratégie ;
- De traduire correctement les objectifs stratégiques fixés par la direction ;
- La capacité de fixer des objectifs et d'allouer des moyens ;
- De coordonner les différentes actions de l'entreprise. De prévoir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre (trésorerie, capacité de production) ;
- De réaliser un suivi des dépenses engagées.

De plus, elle permet une gestion décentralisée en rendant possible la délégation des pouvoirs. Chaque responsable de centre se voit allouer des ressources et des objectifs à respecter tout en étant libre des moyens employés.

3.2.1.2 Le processus d'élaboration d'un budget :³²

Il est horizontal, car il s'agit d'un outil de coordination et de concertation entre les différentes structures et il est aussi vertical, dans le sens où il attribue aux détenteurs d'un pouvoir hiérarchique, une responsabilité de gestion d'une enveloppe financière prévue à l'avance sur une période déterminée et en rapport avec des projets déterminés. L'élaboration des budgets s'effectue en collaboration entre la direction, le contrôleur de gestion et les chefs de service au cours de navettes budgétaires.

Le découpage des budgets dépend de l'organisation de l'entreprise. Il est souhaitable de faire coïncider avec des centres de responsabilités. En règle générale, les budgets correspondent aux principales fonctions de l'entreprise (ventes, approvisionnement, production, etc.) et sont liés les uns aux autres.

Parmi les budgets, on distingue ceux qui sont opérationnels : ventes, productions, approvisionnements... Et ceux qui sont pour les fonctions de support (investissement, frais généraux).

³¹ Mémoire ETUDE DES PRATIQUES DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : CAS Entreprise Publique Economique/ElectroIndustries/SPA- AZAZGA 2018-2019

³² Ibid.

3.2.1.3 Différentes phases de l'élaboration d'un budget :³³

Le budget peut être élaboré dans différents phase qui sont :

Phase 1 : la prévision budgétaire

Selon le dictionnaire Larousse le terme prévoir signifie concevoir, envisager par avance, cette définition jugé un peu trop simpliste et ne reflète qu'en partie le sens que l'on veut attribuer à ce terme.

Jean Lochard définit également ce terme comme suit : « un mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futurs de l'entreprise, ce modèle exprime le choix et les moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés »³⁴. En effet le terme prévoir au sens budgétaire doit soulever les questions suivantes :

⊗ Pourquoi prévoir ? On ne doit prévoir tout simplement pour avoir une idée sur l'avenir mais, on doit prévoir en fonction d'engagements ou d'objectifs préalables

⊗ Comment prévoir ? La prévision ne doit pas se baser uniquement sur l'expérience mais elle doit également et surtout inclure des méthodes scientifiques (statistiques et économiques) pouvant introduire tous les paramètres à considérer.

⊗ Qui prévoit ? La prévision est du ressort de tous les responsables de l'entreprise et non pas seulement de la direction générale.

En résumé, la prévision est une attitude collective qui s'appuie sur une idée précise du départ (objectifs prédéterminés), sur une analyse des contraintes, internes et externes et ceux par l'utilisation des méthodes statistiques et économiques dans le but d'avoir un aperçu du futur³⁵

Phase 2 : la budgétisation³⁶

C'est l'étape de fixation des budgets, ils passent par quelques processus avant d'être arrêtés en quantité et en valeur (figure n°6).

*Fixation des objectifs :

La procédure d'élaboration des budgets ne peut démarrer si les objectifs ne sont pas connus. La direction générale doit réfléchir aux orientations et fixer les objectifs globaux ; pour cela, il faut prendre en considération les évolutions probables de l'environnement.

*Etablissement d'un pré-budget :

³³ AOUIZERT Ghania, TOURQUI Soraya « La gestion budgétaire outil de contrôle de gestion dans une entreprise » mémoire d'un master en EHEC 2018

³⁴ Jean Lochard, op.cité page 19.

³⁵ AISSANOU Souhila, ADRAR Dihia, 2013 « Le contrôle de gestion par l'élaboration d'un système budgétaire », mémoire d'un master en sciences commerciales en Université Abderrahmane Mira De Bejaia, P37.

³⁶ Mémoire ETUDE DES PRATIQUES DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : CAS Entreprise Publique Economique/ElectroIndustries/SPA- AZAZGA 2018-2019

Le directeur de chaque unité et son contrôleur de gestion réunissent les responsables de chaque structure pour l'élaboration du budget en tenant compte de tous les paramètres de l'entreprise et les capacités de production. C'est de réaliser une simulation qui va servir de cadre de référence pour les unités opérationnelles.

***Préparation des budgets fonctionnels :**

Après que chaque unité a élaboré son pré-budget, elle le remet à son directeur pour son aval, puis le directeur et son contrôleur de gestion vont le négocier à la direction du contrôle de gestion avec les autres directeurs et leurs contrôleurs de gestion de chaque unité et le contrôleur de gestion de la direction générale (négociation entre le contrôleur de gestion et les unités fonctionnelles) pour l'élaboration des budgets fonctionnels.

***Consolidation budgétaire :**

Une fois que le budget fonctionnel de chaque unité est élaboré, la direction du contrôle de gestion consolide tous les budgets en un budget consolidé.

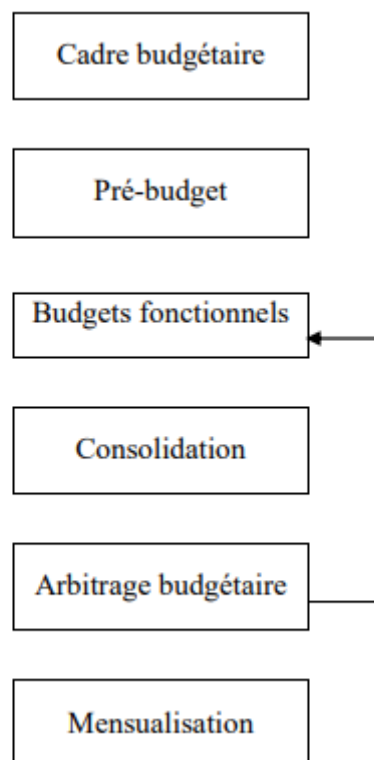
***Arbitrage budgétaire :**

C'est la présentation du budget consolidé aux décideurs (à la direction générale) pour son approbation.

***Mensualisation du budget :**

Après son approbation par la direction générale, le budget doit être mensualisé pour la période budgétaire ou période d'engagement pour pouvoir comparer périodiquement les réalisations et les prévisions afin d'agir au bon moment.

Figure N°6 : processus de la budgétisation



Source : établie par nous-même à partir de cours de contrôle de gestion.

Phase 3 : le contrôle budgétaire

On utilise le contrôle budgétaire pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs sur le plan financier. C'est une étape qui intervient après l'exécution du budget. Les responsables comparent les réalisations (R) et les prévisions (P) pour cela, il faut être capable de préparer mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines ou la réalisation de quels objectifs n'a pas été consacré suffisamment d'argent. Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyse des écarts (E), il faudra détailler le budget général en un budget mensualisé.

$$E=R-P$$

Trois paramètres sont pris en considération dans le contrôle budgétaire :

- Les quantités ;
- Les prix ;
- Les rendements.

3.2.1.4 Les différents types de budget :

Les types de budgets dans les entreprises sont

A. Budget des ventes : ³⁷

Le budget des ventes est le premier de la construction budgétaire. Il détermine le volume d'activité de l'entreprise. La prévision des ventes est un élément majeur de la gestion prévisionnelle dans les entreprises car elle conditionne ainsi les autres budgets. L'estimation des ventes futures, en quantités et en valeurs, tient compte des contraintes internes et externes à l'entreprise. Elle s'intègre dans une stratégie d'activités à court et à long terme.

A court terme, elle permet d'établir des budgets de ventes et des frais de distribution sous certaines contraintes :

- Le marché ;
- La concurrence (qualité, prix, service après-vente, ...).
- La capacité de production ;
- Les moyens financiers ;
- Les objectifs.

A long terme, d'autres considérations doivent être prises en compte :

- La politique commerciale ;
- La gamme de produits et la diversification ;
- Les investissements ;
- Le progrès technique ;

³⁷ GERVAIS.M, Op-cit, P 28

- L'évolution des besoins ;
- L'évolution du pouvoir d'achat.

Les budgets des ventes peuvent être élaborés :

- Par famille de produits ; – par produit ;
- Par période (mois, trimestre, saison, année, ...) ;
- Par région, par secteur géographique ;
- Par centre de responsabilité (secteur géographique, canal de distribution, famille de produits, ...).

Le contrôle des ventes peut être mené à partir de l'analyse d'écart sur chiffre d'affaires, d'écart sur marge ou d'écart sur quantité.

B. Budget de production

Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales : celui qui permet d'obtenir les coûts de production les plus faibles et un profit le plus élevé possible, les rythmes de production, compte tenu des prévisions des ventes et des contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes techniques du système productif : capacités productives, effectifs, qualification de la main d'œuvre.

Pour harmoniser l'optimum des ventes et l'optimum de la production il faut donc :

- Déterminer un niveau de production correspondant au niveau optimal des ventes ;
- Définir les capacités de production.

Le programme de production permet de vérifier la cohérence entre budgets des ventes, de la production et des stocks (tableau N°2).

Tableau N° 2 : Exemple de budget de production trimestriel.

Produits	A			B		
	Janvier	Février	Mars	Janvier	Février	Mars
Mois						
Stock Initial (SI)						
Production						
Ventes						
Stock Final (SF)						

Source : le budget de production P2.

Le contrôle de production peut être mené à partir de l'analyse d'écart sur quantités ou d'écart sur la valorisation des quantités.

C. Budget des approvisionnements :³⁸

La gestion prévisionnelle des approvisionnements est l'acquisition des matières en quantités nécessaires et en qualité, elle répond à un double objectif :

→ Minimiser les coûts liés aux stocks et aux approvisionnements (stock minimum) :

Le stock maximum : c'est le stock qui permet à l'entreprise de continuer son activité pendant le délai d'approvisionnement (c'est le temps qui sépare la date de commande et la date de livraison). C'est le niveau que l'entreprise ne doit pas dépasser pour les raisons suivantes :

- Insuffisance de l'aire de stockage ;
- Frais de stockage supplémentaires ;
- Détérioration des matières.

Assurer la sécurité des approvisionnements afin d'éviter la rupture des stocks (stock suffisant ou normal).

La recherche d'un optimum induit des décisions quant au rythme des approvisionnements et aux quantités commandées. Ces décisions aboutissent à l'établissement de programmes qui présentent les dates de commande, de livraison et les lots commandés. La budgétisation comprend aussi bien le budget des achats que celui des frais d'approvisionnement.

La détermination en fin de période d'écart sur prix et sur quantités des matières, le plus souvent réalisée à la sortie des stocks ne dispense pas d'un suivi régulier des quantités en stock.

D. Le budget des investissements :³⁹

Le budget annuel des investissements ne retient que les conséquences financières de ce plan pour l'année budgétée. Le budget des investissements détaille mois par mois, pour chaque investissement :

- La date d'engagement à partir de laquelle l'entreprise ne peut plus se désengager sans payer une indemnité ;
- La date de récupération qui permet de préparer l'installation de l'investissement ;
- Les dates de règlement qui permettent d'organiser la trésorerie ;
- Les dates de règlement qui permettent d'organiser la trésorerie.
- Les dates de règlement qui permettent d'organiser la trésorerie.

E. Budget de TVA :

TVA à décaisser du mois $M = \text{TVA collectée sur ventes du mois } M - \text{TVA déductible sur achats et charges du mois } M - \text{TVA déductible sur achats d'immobilisations du mois } M$. La TVA à décaisser du mois M est à payer en $M+1$.

F. Budget de trésorerie :⁴⁰

Le bilan et le compte de résultat prévisionnels résultent de l'ensemble des budgets. Une fois un accord trouvé au niveau du budget, il est indispensable de s'assurer que l'entreprise a les moyens

³⁸ 1 GERVAIS.M, Op.cit., P 89.

³⁹ DORIATH.D, GOUJET.CH, Op.cit., P 115.

⁴⁰ SAADA.T et al, Op.cit., P 145.

de financer ses projets. Le budget de trésorerie est l'outil qui répond à ce besoin en mettant en évidence quelles seront les conséquences financières des choix opérés. C'est des prévisions mensualisées et il montre :

- Les encaissements calculés à partir du délai moyen de règlement des clients ;
- Les décaissements : charges de personnel, charges sociales, impôts, charges d'exploitation (approvisionnements et consommables décaissés avec un délai).

L'étude du bilan et du compte de résultat prévisionnels met en œuvre les méthodes d'analyses comptables. La recherche d'équilibre peut conduire à des ajustements qui peuvent aller jusqu'à la révision de projets de l'entreprise. C'est le résumé de tous les autres budgets.

3.2.1.5 Rôles et limites du budget :

Le budget joue plusieurs rôles mais il a également des limites.

Rôles du budget :

Le budget est un instrument de gestion essentiel qui joue les rôles suivants :

- Le budget vous indique combien d'argent dont vous avez besoin pour pouvoir mener à bien vos activités ;
- Il vous oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce que vous avez planifié pour votre activité. Il arrive parfois que les réalités du processus de budgétisation vous forcent à repenser vos programmes d'action ;
- Le budget vous permet de contrôler vos revenus et vos dépenses et d'identifier tout problème
- Utilisé correctement, il vous indique à quel moment vous aurez besoin de certaines sommes d'argent pour mener à bien vos activités.

Limites du budget :

Le budget est un outil utile à la gestion d'une entreprise mais il présente plusieurs limites :

- Lenteur : l'information n'est disponible qu'après des délais importants ;
- Caractère incomplet : les budgets ne tiennent pas compte des indicateurs non financiers dont l'importance est pourtant capitale : satisfaction des clients, climat social, délais de production, etc.. ;
- Coût élevé : la lourdeur et le coût de la procédure budgétaire sont peu adaptés aux petites structures.

Il est donc nécessaire de disposer également d'un outil de décision et de prévision simple, disponible rapidement et intégrant des données non financières : le tableau de bord.

3.2.2 Le prévisionnel RH :⁴¹

Le budget des ressources humaines désigne les fonds que les RH affectent à l'ensemble des processus RH à l'échelle de l'organisation. Le budget RH inclura les fonds affectés à l'embauche, aux salaires, aux avantages, à la gestion des talents, à la formation, à la planification de la succession, à l'engagement du personnel et à la planification du bien-être des collaborateurs.

Les budgets RH reposent sur les informations financières, les performances et les données historiques de chaque service. Étant donné que le budget RH prend en compte les activités RH de l'ensemble de l'entreprise, il s'agit d'un document incroyablement complexe, mais essentiel dans la détermination des activités RH à venir d'une entreprise. **Les informations relatives au budget RH comprennent notamment mais non limitativement :**

- La prévision complexe du nombre d'employés
- Les taux de turnover
- Les données relatives aux salaires
- Le budget affecté au recrutement
- Les nouveaux programmes d'avantages
- La formation et le développement
- Les coûts salariaux
- Les heures supplémentaires
- La rémunération incitative
- La planification stratégique (données/consultants)
- Les bases de données RH
- La conception et la maintenance d'un réseau Intranet

3.2.2.1 L'importance de l'élaboration du budget RH :

L'élaboration du budget RH est importante car :

- Elle évite les recrutements inutiles.
- Elle aide les organisations à comprendre leurs besoins en personnel.
- Elle évite les pénuries de personnel.
- Elle aide à attirer les meilleurs talents.

⁴¹ <https://www.wolterskluwer.com/fr-fr/solutions/cch-tagetik/glossary/hr-budgeting> 8/03/<2024 13 : 15

- Elle permet de créer un plan de satisfaction des talents et de diminuer ainsi le turnover.

3.2.2.2 l'élaboration d'un budget RH :

Il existe plusieurs façons de préparer un budget RH. Les budgets RH dépendent de l'orientation stratégique d'une entreprise. Ceci dit, la plupart des budgets RH incluent les étapes suivantes :

Examiner les performances financières historiques : Pour budgétiser l'avenir, vous devez examiner vos budgets passés et votre plan stratégique. Vous pouvez ensuite établir vos objectifs et identifier vos dépenses en capital sur la base de vos performances historiques.

Sélectionner une stratégie d'élaboration budgétaire : Vous devrez choisir la meilleure stratégie d'élaboration budgétaire pour votre organisation. Généralement, les organisations optent pour la création de budgets par reconduction ou de budgets base zéro.

Analyser les données de performance en temps réel : Avant de pouvoir créer votre budget, vous devez réaliser une analyse des données de performance RH et des données budgétaires réelles. Cette analyse doit inclure les recettes, les dépenses des services et de l'organisation, la dotation en personnel (recrutement, embauche, turnover) et la rémunération des employés.

Obtenir une vision globale de l'impact de la fonction Finance sur les opérations : Une source de données de performance unique facilitera votre analyse. Une vision à 360° de l'ensemble des informations financières et non financières vous permet :

- De fixer des plafonds budgétaires plus réalistes.
- De comprendre où vous pouvez vous permettre de la flexibilité dans votre budget.
- De suivre les performances de votre budget en temps réel

3.3 Les outil d'analyse et de correction :

3.3.1 La comptabilité analytique :

3.3.1.1 Définition de la comptabilité analytique :

Nous pouvons définir la comptabilité analytique comme étant un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.⁴²

La comptabilité analytique, est considérée comme l'outil efficace de la gestion prévisionnelle, car elle se focalise sur le centre d'activités d'une entreprise en relevant particulièrement à chaque branche les coûts supportés par celle-ci d'une manière bien détaillée.

Elle est composée d'un ensemble de méthodes de collecte, et d'enregistrement des données concernant l'activité de l'entreprise, en vue de déterminer des coûts, des prix de revient et des résultats, ainsi que de calculer les indicateurs de gestion qui permettent de prendre les meilleures décisions⁴³. Ces méthodes sont :

- Méthode des centres d'analyses.
- Méthode des coûts variables (Direct costing)
- Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes.
- Méthode ABC.
- Méthode des coûts partiels.
- Méthode des coûts standards.
- Méthode des coûts marginaux

3.3.1.2 Les caractéristiques de la comptabilité analytique :⁴⁴

D'exploitation C'est une comptabilité de stock. Elle est appliquée par les entreprises qui possèdent un stock, à savoir les entreprises commerciales et industrielles. Mais elle est plus utilisée par les entreprises de production, c'est pour cela qu'elle est appelée : comptabilité

⁴² Gérard MELYON, (2004), « comptabilité analytique », 3eme Edition BREAL,

⁴³ M. GERVAIS, « Contrôle de gestion », 7eme édition Economica, Paris, P 31

industrielle. C'est une comptabilité secondaire (auxiliaires) : c'est une comptabilité qui vient aider la comptabilité générale, pour calculer le coût de production des produits finis. C'est une comptabilité facultative. Elle n'est pas obligatoire comme la comptabilité générale, car il n'existe aucune loi qui l'oblige. Elle est appliquée par les entreprises qui souhaitent l'utiliser.

3.3.1.3 Les objectifs de la comptabilité analytique :⁴⁵

- **Connaitre les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise :**

La connaissance des coûts permet de faire une comparaison avec les prix et de renseigner les dirigeants sur la rentabilité ou la performance de chaque produit ou activité ou fonction.

- **Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise :**

La comptabilité analytique permet d'évaluer les éléments de stocks, elle calcule le coût unitaire de chaque produit ce qui facilite le calcul du coût de stock et ce qui facilite également la valorisation de la production immobilisée.

- **Une fonction de prévision et d'aide à la prise de décision :**

Par les informations qu'elle produit, la comptabilité analytique permet aux différents responsables de projeter leurs activités dans l'avenir et d'évaluer le résultat de leur décision dans le futur.

- **La comptabilité analytique détaille le processus par lequel les inputs sont passés jusqu'à leur stade final**

3.3.1.4 Les différentes charges :

Les charges de l'entreprise sont en différentes catégories

Les charges directes et indirectes :

- Les charges directes : ce sont des dépenses supportées par un seul produit.
-

⁴⁵ Gérard MELYON, op-cit, P08

- Les charges indirectes : ce sont des dépenses qui sont communes à plusieurs produits. Donc elles nécessitent une répartition entre eux suivant des clés (clés de répartition) qui peuvent être quantités, prix et chiffres d'affaires.

Les charges fixes et variables :

- Les charges fixes : ce sont des charges qui ne changent pas, elles restent constantes quel que soit le niveau de production.
- Les charges variables : ce sont des charges qui fluctuent (varient) suivant le niveau de production (quantités produites).

Les charges réelles et prévisionnelles :

- La charge réelle : c'est une dépense effective qui est calculée à la fin de la période de production.
- La charge prévisionnelle ou préétablie : elle est calculée avant de commencer le processus de production, c'est-à-dire au début de chaque période.

3.3.2 Les méthodes de calcul des coûts : ⁴⁶

Les coûts peuvent être calculé par :

3.3.2.1 Les coûts de revient :

Pour les entreprises industrielles, trois phases ponctuent le système de production : la première correspond à celle de l'approvisionnement, la seconde à celle de la production et la troisième à celle de la distribution. Le calcul du coût de revient d'un produit respecte ces trois phases. Le coût de revient est le résultat de la somme des coûts apparaissant au fur et à mesure du processus de production. La marge revenant au producteur résulte de la différence entre le prix de vente et le coût de revient d'un produit.

⁴⁶ 2 BARA S, BELAID F (2013), « mise en place d'un système de calcul de cout par la méthode ABC », p29.

$$\underbrace{\text{Le coût d'achat} + \text{Frais de production} + \text{Frais de vente}}_{\text{Coût de revient}} + \text{Marge} = \text{Prix de vente}$$

3.3.2.2 La méthode du coût variable :

Dans cette méthode, seuls les coûts variables sont considérés comme des coûts de produits. Les coûts variables, directs ou indirects, sont rattachés à chacun des produits. Le problème à résoudre est celui de l'affectation des coûts variables indirects. Il est donc nécessaire d'utiliser une ou plusieurs méthodes de répartition appropriées. En revanche, le total des coûts fixes est traité globalement et non par produit. Cette somme est déduite de la marge sur coût variable total pour obtenir le résultat. Pour les produits, cette méthode fait apparaître un résultat intermédiaire qui peut être qualifié de marge sur coût variable. Il est possible de calculer une marge sur coût variable par produit, une marge sur coût variable totale et un pourcentage exprimant le rapport entre cette marge et le chiffre d'affaires.

3.3.2.3 La méthode du coût direct :

Dans cette méthode, seuls les coûts directs-variables ou fixes par rapport aux produits sont considérés comme des coûts de produits. La première étape consiste à identifier les coûts directs par rapport à chacun des produits. Dans la mesure où cette méthode n'exige pas l'utilisation d'une clé de répartition, les calculs qu'elle implique sont relativement simple : il suffit d'établir pour chaque produit son coût direct. Nous pouvons dès lors déterminer les marges sur coûts directs. Il convient de noter que le coût direct unitaire d'un produit est alors fonction du niveau d'activité, dans la mesure où il incorpore des charges fixes. La totalité des coûts indirects est traitée globalement et non par produit. Cette somme est déduite de la marge sur coût direct global pour obtenir le résultat.

3.3.2.4 La méthode du coût complet (méthode des centres d'analyse) :

La méthode du coût complet considère l'ensemble des charges comme des coûts de produits. Le problème posé par cette méthode est de celui des modalités de répartition des coûts indirects. Il est important de distinguer les coûts directs des coûts indirects.

Les coûts directs, par leur définition, ne posent pas de problème de rattachement. En revanche, il est nécessaire de mettre en œuvre des modalités plus au moins sophistiquées pour imputer les coûts indirects aux différents produits.

3.3.2.5. La méthode du coût complet :

Avec imputation rationnelle Dans toute méthode rattachant des charges fixes à un produit, le coût unitaire ainsi calculé est fonction du niveau d'activité. La composante fixe de ce coût est obtenue en faisant le rapport entre le total des coûts fixes et le niveau d'activité. Ce rapport est

par définition dépendant des quantités de produit fabriqué durant la période, le coût fixe unitaire diminue si la quantité produite au cours de la période augmente et inversement. Ce phénomène est encore accentué dans le cas des coûts fixes indirects ; la part fixe unitaire attachée à un produit donné n'est pas seulement fonction de l'activité relative à ce produit. Elle est également tributaire des fabrications des autres produits. La méthode de l'imputation rationnelle des coûts fixes pallie cet inconvénient.

3.3.2.6 Les coûts standards ou préétablis :

La méthode de coût standard consiste à enregistrer les opérations à l'aide de coûts calculés à l'avance puis les comparer aux coûts réels déterminés à partir de la comptabilité analytique. Parmi les avantages de cette méthode :

- Elle suppose que l'entreprise établisse des prévisions et des budgets ;
- Elle permet une plus grande rapidité dans la sortie du résultat, car les imputations sont effectuées dès que l'on connaît les quantités ;
- Elle permet la connaissance permanente de marges théoriques calculées au fur et à mesure de la réalisation des ventes ou des commandes ;
- Elle favorise une meilleure connaissance de conditions de production et d'organisation du travail ;

La principale difficulté de la méthode réside dans la détermination du niveau d'activité dit normal à partir duquel sont déterminés les coûts, qui reste toujours assez subjective. Par ailleurs le choix de la méthode de détermination des coûts est important, notamment en ce qui concerne l'interprétation de l'écart constaté.

Les coûts standards peuvent être déterminés à partir des coûts réels ou des coûts moyens de la période comptable précédente :

- Des coûts précédents actualisés ;
- Des coûts calculés sur la base d'un niveau ou volume d'activité de l'entreprise considéré comme normal ;
- Des coûts calculés à partir d'un budget d'exploitation.

CONCLUSION

En conclusion, ce premier chapitre a permis de poser les bases théoriques essentielles pour comprendre le contrôle de gestion. Nous avons tout d'abord clarifié la notion de contrôle de gestion, en explorant ses différentes définitions et en identifiant les diverses formes qu'il peut prendre. Cette exploration a révélé que le contrôle de gestion est un processus clé permettant aux organisations de définir leurs objectifs de performance, de piloter leur réalisation et d'assurer la cohérence des actions entreprises.

Nous avons ensuite détaillé le rôle, les missions et les finalités du contrôle de gestion, soulignant son importance stratégique au sein des entreprises. Il s'avère que le contrôle de gestion est non seulement un outil de suivi et d'évaluation, mais également un levier de pilotage et de prise de décision, crucial pour améliorer la performance organisationnelle et atteindre les objectifs stratégiques.

Enfin, nous avons passé en revue les principaux outils de contrôle de gestion, les classant en trois grandes catégories : les outils de reporting, les outils prévisionnels et les outils d'analyse et de correction. Chacun de ces outils joue un rôle spécifique dans le processus de contrôle de gestion, contribuant à la collecte et à l'analyse des données, à la planification des ressources et à l'identification des écarts de performance.

Ce cadre théorique posé, nous sommes maintenant prêts à approfondir l'analyse des facteurs déterminants l'efficacité de ces outils de contrôle de gestion. Le prochain chapitre se concentrera sur ces facteurs, tant internes qu'externes, qui influencent la capacité des entreprises à utiliser efficacement ces outils pour améliorer leur performance globale.

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

INTRODUCTION

Après avoir établi les fondements théoriques du contrôle de gestion et examiné ses principaux outils, ce deuxième chapitre se concentre sur les facteurs qui déterminent l'efficacité de ces outils dans une organisation. L'objectif est d'identifier et d'analyser les éléments internes et externes qui influencent leur performance et leur utilité.

L'efficacité des outils de contrôle de gestion dépend de plusieurs variables contextuelles. En premier lieu, nous explorerons les facteurs internes à l'organisation. Ceux-ci incluent la structure organisationnelle, qui peut soit faciliter soit entraver le flux d'informations et la prise de décision ; la communication interne, qui est cruciale pour assurer que les informations pertinentes circulent correctement et en temps opportun ; et le système d'information, qui fournit les données nécessaires pour une analyse précise et une prise de décision éclairée.

Ensuite, nous examinerons les facteurs externes qui affectent l'efficacité des outils de contrôle de gestion. Parmi ceux-ci, la réglementation et le cadre légal jouent un rôle majeur, car ils imposent des contraintes et des obligations auxquelles les entreprises doivent se conformer. La concurrence et le marché influencent également les pratiques de contrôle de gestion, car ils dictent les normes de performance et les benchmarks auxquels les entreprises doivent se mesurer. Enfin, l'évolution des préférences et des comportements des consommateurs constitue un facteur externe dynamique qui oblige les entreprises à adapter continuellement leurs outils de gestion pour rester compétitives.

Ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie de ces facteurs déterminants, en mettant en lumière comment ils interagissent et influencent l'efficacité des outils de contrôle de gestion. Cette analyse est essentielle pour développer des stratégies qui optimisent l'utilisation de ces outils et améliorent la performance globale de l'organisation. En contextualisant notre étude dans le secteur des assurances, et plus spécifiquement au sein d'AXA Assurance Algérie, nous chercherons à illustrer ces dynamiques de manière concrète et pratique.

Section 01 : facteurs internes à l'organisation

L'objectif de cette section est de fournir un aperçu théorique des facteurs internes de l'entreprise qui influencent l'efficacité des outils de contrôle de gestion. Nous aborderons les points suivants :

La structure organisationnelle

Les systèmes d'information

La communication interne

1.1 Structure organisationnelle :

1.1.1. Définition et l'importance de la structure organisationnelle :⁴⁷

La structure organisationnelle peut être définie comme "la manière dont une organisation organise ses ressources, telles que les personnes, les compétences et les processus, afin d'atteindre ses objectifs stratégiques".

Cette structure définit la répartition des responsabilités, des pouvoirs et des fonctions au sein de l'entreprise, ainsi que les relations de reporting et les canaux de communication.

Elle peut prendre différentes formes, telles que la structure fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, etc., en fonction des besoins et des objectifs spécifiques de l'organisation.

L'importance de la structure organisationnelle réside dans le fait qu'elle permet à une entreprise de :

1. **Clarifier les rôles et les responsabilités** : En définissant clairement la répartition des tâches et des autorités, la structure organisationnelle permet à chaque membre de l'organisation de comprendre son rôle et sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux.
2. **Faciliter la communication et la coordination** : Une structure organisationnelle bien conçue facilite la communication et la coordination entre les différentes parties de l'organisation, ce qui est essentiel pour assurer un fonctionnement efficace et une prise de décision rapide.
3. **Favoriser l'efficacité opérationnelle** : En alignant les ressources de manière cohérente avec les objectifs de l'organisation, la structure organisationnelle permet d'optimiser l'utilisation des ressources et de minimiser les inefficacités.
4. **Adapter aux changements** : Une structure organisationnelle flexible permet à une entreprise de s'adapter rapidement aux changements internes et externes, tels que les

⁴⁷ [Structure organisationnelle : les 5 types les plus utilisés \(gitmind.com\)](https://gitmind.com) 10/04/2024 17 :30

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

nouveaux marchés, les technologies émergentes ou les évolutions de la demande du marché.

La structure de l'entreprise correspond donc à une ossature, c'est-à-dire à la manière dont les tâches et les pouvoirs sont répartis, ainsi que les moyens employés pour la coordination.

1.1.2 La répartition des tâches :⁴⁸

Fonctions multiples. Un homme peut assurer plusieurs fonctions.
On distingue :

- **Les fonctions primaires** : entrent directement dans le processus de production de biens et services
- **Les fonctions de soutien intervenant** : indirectement mais permettant son bon fonctionnement.

Remarque : une fonction n'est pas primaire ou de soutien en soit, cela dépend de l'activité de l'entreprise.

Exemple : la fonction formation et primaire dans une entreprise de formation, et de Soutien dans une entreprise commerciale.

1.1.3 La répartition des pouvoirs :⁴⁹

Si chaque individu dans l'entreprise a besoin de savoir les tâches qu'il doit effectuer, il doit aussi connaître l'étendue de ses pouvoirs de décision. Les dirigeants peuvent :

1.1.3.1 Centralise les pouvoirs :

- Monopole de prise de décision par les dirigeants.
- Deux avantages majeurs le justifient : contrôle total des décisions prises dans l'entreprise et
- Possibilité de coordonner ses décisions.
- Politique adoptait en ce qui concerne les décisions stratégiques.
- Les décisions moins importantes, tactiques ou opérationnelles, peuvent, et sont
- Souvent, décentralise.

⁴⁸ [structure-interne-de-lx27entreprise_compress \(1\).pdf](#) 10/04/2024 17 :30

⁴⁹ [structure-interne-de-lx27entreprise_compress \(1\).pdf](#) 10/04/2024 17 :30

1.1.3.2 Décentralise les pouvoirs :

Prise de décision par tout ou partie des salariés.

A. Argument en faveur de la décentralisation :

- Une personne n'a pas le temps et/ou les compétences pour tout comprendre et maîtrisé, donc pour prendre toutes les décisions.
- Prise de décision plus rapide puisqu'elle minimise la circulation de l'information
- Moins de déformation volontaire ou non de l'information.
- Motiver le personnel qui a le plus de pouvoir, d'autonomie.
- Les formes de la décentralisation

B. Les formes de la décentralisation :

- **Vertical** : consiste à disperser le pouvoir vers le bas de la lignée hiérarchique des problèmes de coordination.
- **Horizontale** : correspond au passage du pouvoir de décision à des hommes situés en dehors de la ligne hiérarchique, des experts.

1.1.4 La coordination et le contrôle :⁵⁰

- La coordination, pourtant vitale, reste souvent faibles et nuit à la qualité totale nécessaire dans un environnement concurrentiel.
- En outre, le problème du contrôle demeure. C'est pourquoi, plusieurs mécanismes de coordination et/ou de contrôle existent.

1.1.5 Les structures classiques de l'entreprise :

1.1.5.1 Structure fonctionnelle :⁵¹

Également nommée structure en U (pour Unitaire), la structure fonctionnelle est l'une des types de structure classiques de l'organisation d'une entreprise. Cette forme d'organisation est très répandue dans les entreprises mono-activité de taille moyenne.

L'enjeu pour chaque entreprise est d'organiser le collectif qui la constitue de façon à ce que le travail et les responsabilités soient distribués de manière optimale pour assurer la performance

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ [Définition d'une structure fonctionnelle : avantages et inconvénients, exemple \(manager-go.com\)](#) 10/04/2024 18 :09

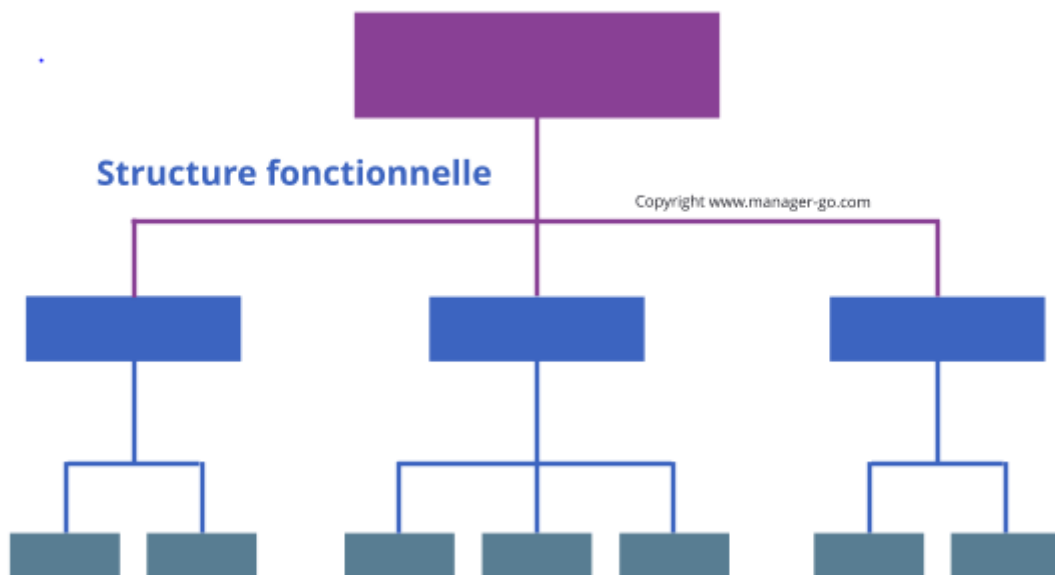
Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

de la société. Dans la structure fonctionnelle, le critère principal de division du travail est la fonction.

Caractéristiques de la structure fonctionnelle :

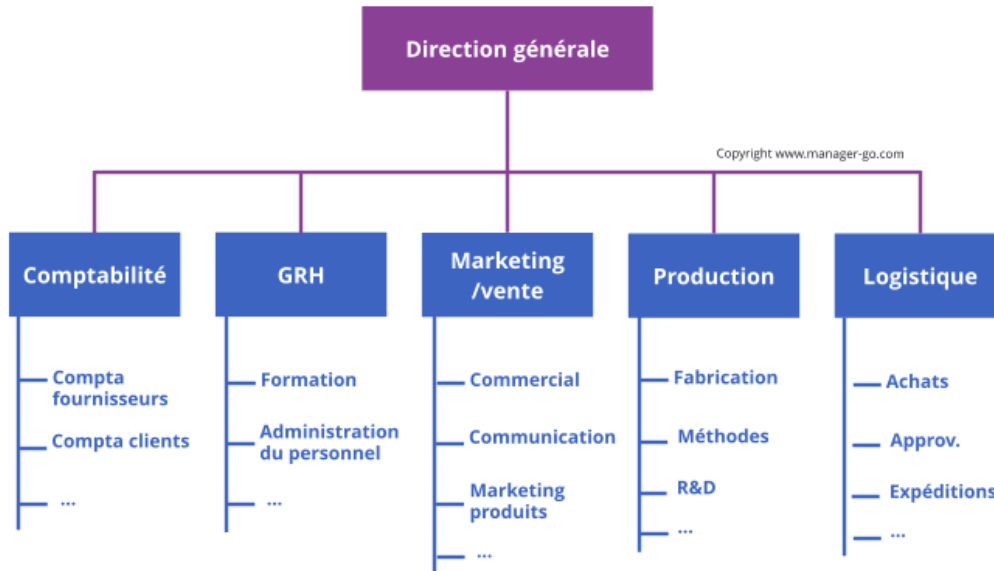
- Structure hiérarchique simple, centrée autour du dirigeant d'entreprise.
- Chaque décision passe par le dirigeant.
- Communication rayonnante du dirigeant.
- Centralisation des responsabilités.
- Groupement des activités de l'entreprise en entités homogènes et spécialisées appelées "fonctions".
- Chaque fonction est placée sous la responsabilité d'un directeur.
- Spécialisation fonctionnelle selon le type de compétences.
- Mécanisme de coordination reposant sur des règles de travail rigoureusement formalisées et un pouvoir hiérarchique fort.
- Ligne hiérarchique bien définie pour chaque fonction.
- Contrôle et coordination des différentes fonctions réalisés par la direction générale.
- Instauration de procédures de travail et mise en place d'une délégation.

Figure N° 7 : forme de la structure fonctionnelle



Source : [Définition d'une structure fonctionnelle : avantages et inconvénients, exemple \(manager-go.com\)](#) 10/04/2024 18 :09

Figure N°8 : Exemple d'une structure fonctionnelle



Source : [Définition d'une structure fonctionnelle : avantages et inconvénients, exemple \(manager-go.com\)](#) 10/04/2024 18 :09

Avantage :

- Simple et claire.
- Regroupement de spécialistes
- Meilleure qualité d'exécution des tâches les plus pointues
- Améliore la productivité
- Favorise les économies d'échelle et l'apprentissage
- Encourager l'initiative
- S'adapter rapidement aux évolutions
- Faciliter la circulation des informations

Inconvénients et limites :

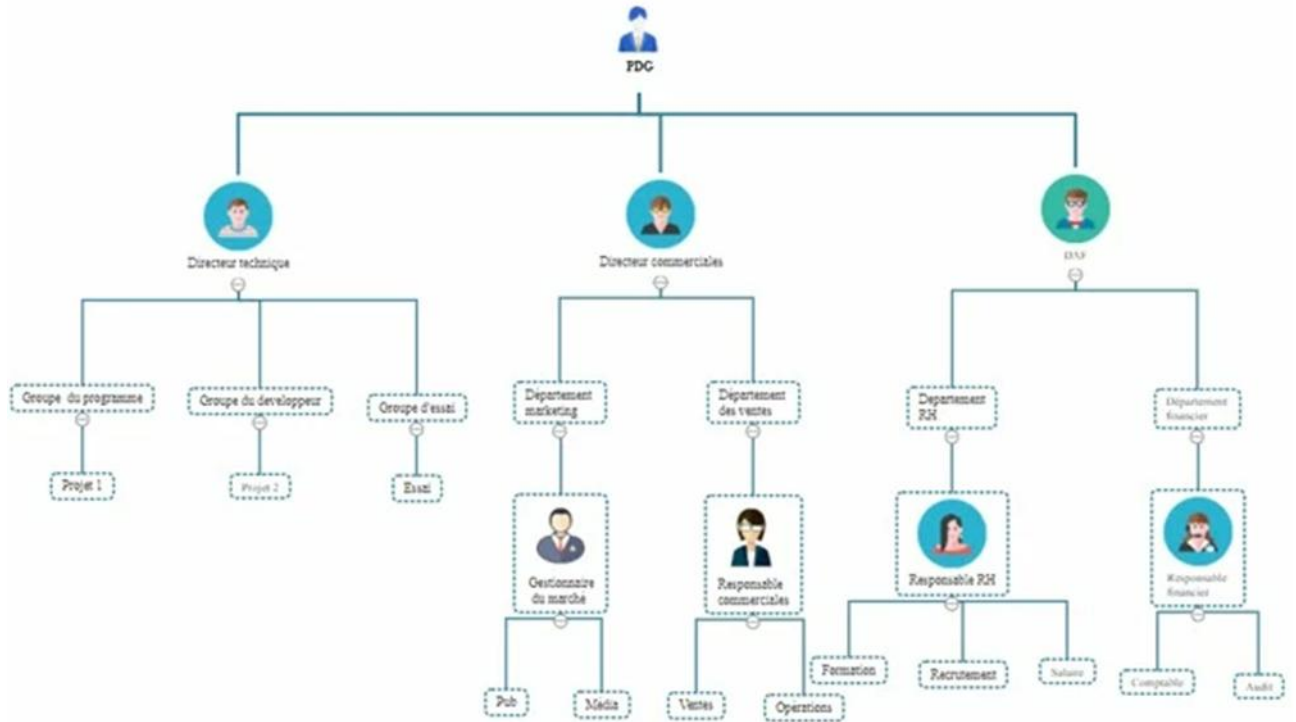
- Peut engendrer des difficultés de communication interne
- Risque de conflits, dilution des pouvoirs, traçabilité des erreurs pas toujours évidentes
- Risque que chacun privilégie sa propre fonction au détriment des autres fonctions et des intérêts de l'entreprise dans son ensemble
- Coopération entre les fonctions rendue plus difficile
- Manque de flexibilité chronique néfaste au développement de l'entreprise

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

1.1.5.2 La structure hiérarchique :⁵²

Dans cette organisation, les employés peuvent être regroupés en fonction de leur rôle, de leur fonction, de la géographie ou du type de produits ou de services qu'ils fournissent. Cette structure est souvent représentée sous la forme d'une pyramide, parce qu'il y a plusieurs niveaux d'autorité dont la direction au sommet et les employés directs en dessous et ainsi de suite.

Figure N°9 : La forme de la structure hiérarchique



Source : [Structure organisationnelle : les 5 types les plus utilisés \(gitmind.com\)](https://gitmind.com) 10/04/2024 10 :34

Avantage :

- Établissement de niveaux d'autorité clairement définis
- Facilite le fait de promouvoir le travail d'équipe et la loyauté
- Favorise le développement des employés et les opportunités de promotion.

Inconvénients et limites :

- Limite la collaboration en créant des silos fonctionnels.

⁵² [Structure organisationnelle : les 5 types les plus utilisés \(gitmind.com\)](https://gitmind.com) 10/04/2024 10 :34

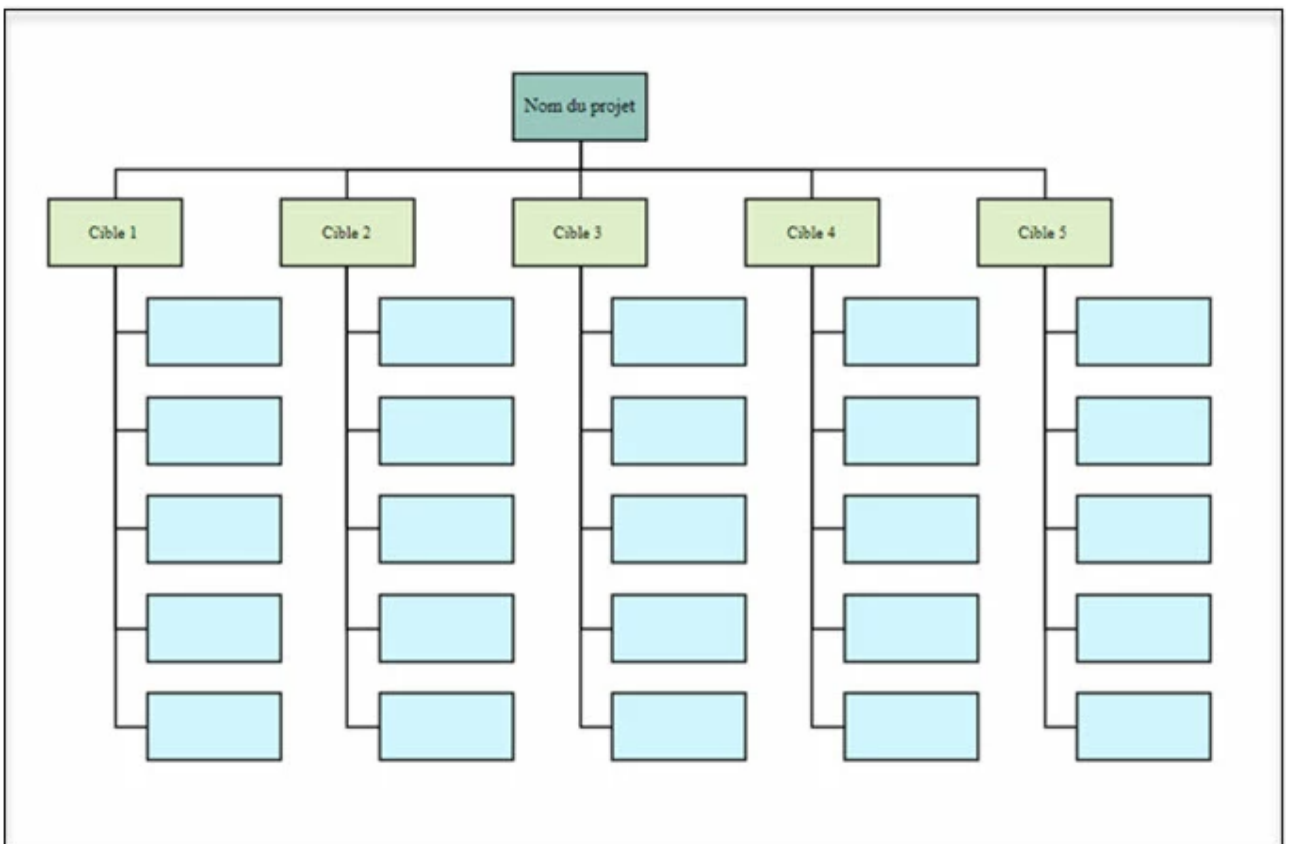
Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

- Restreint l'innovation en favorisant la spécialisation au détriment de la créativité.
- Crée une bureaucratie excessive nécessitant une gestion lourde.

1.1.5.3 Structure matricielle :⁵³

Ressemble à une grille dans laquelle les employés ayant des compétences similaires sont regroupés et relèvent de plusieurs responsables. Il s'agit souvent d'un responsable fonctionnel qui supervise les projets ainsi que d'un chef de produit qui est responsable de la stratégie et du succès de l'entreprise. De plus, la structure matricielle est généralement utilisée par les grandes organisations multinationales. Elle favorise le partage des compétences et des connaissances entre les départements pour atteindre les objectifs.

Figure N°10 : La forme de la structure matricielle



Source : [Structure organisationnelle : les 5 types les plus utilisés \(gitmind.com\)](https://gitmind.com) 10/04/2024 10 : 55

Avantages :

- Elle permet tout d'abord à un environnement de travail flexible.
- Favorise un processus décisionnel équilibré.

⁵³[Structure organisationnelle : les 5 types les plus utilisés \(gitmind.com\)](https://gitmind.com) 10/04/2024 10 : 55

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

- Favorise le fait de promouvoir une communication ouverte et le partage des ressources au sein de l'entreprise.

Inconvénients et limites :

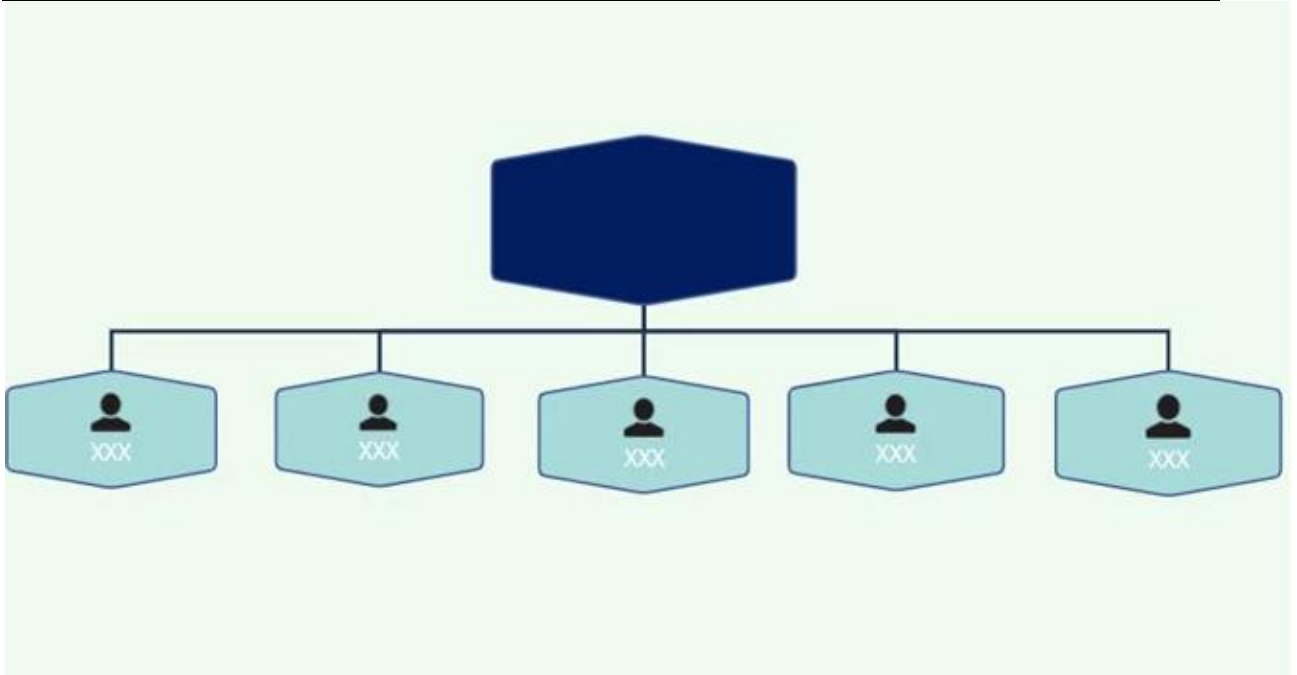
- Créer une confusion sur l'autorité
- Le suivi des budgets et des ressources peut être difficile
- Limite l'efficacité des indicateurs clés de performance (ICP)

1.1.5.4 Structure organisationnelle plate :⁵⁴

Dans une structure organisationnelle horizontale ou plate, la plupart des niveaux de l'encadrement intermédiaire sont supprimés ; ce qui permet une communication plus directe entre les employés et les cadres supérieurs. En conséquence, dans ce type de structure, il y a peu de choses qui séparent les employés des cadres supérieurs. Par ailleurs, cela favorise également la prise de décision plus rapide et une plus grande flexibilité de l'organisation. En effet, en éliminant les niveaux hiérarchiques intermédiaires, les processus décisionnels peuvent être plus courts et plus efficaces, car les employés sont mieux placés pour contribuer directement aux décisions de l'entreprise. Les employés se voient confier davantage de responsabilités sans les pressions ou la supervision hiérarchiques habituelles. Ils peuvent souvent être plus productifs. Les petites entreprises et les jeunes pousses utilisent principalement ce type de structure.

Figure N° 11 : La forme de la structure organisationnelle plats

⁵⁴ Ibid.



Source : [Structure organisationnelle : les 5 types les plus utilisés \(gitmind.com\)](https://gitmind.com) 10/04/2024 10 : 55

Avantages :

- Réduction des coûts budgétaires due à l'absence d'encadrement intermédiaire
- Renforce les relations entre le personnel et les supérieurs
- Facilite le processus de prise de décision

Inconvénients :

- Nécessite une planification approfondie pour être efficace
- Confusion quant à la personne qui prend les décisions
- Nécessite des plans d'urgence pour résoudre les conflits

1.5.5 Structure organisationnelle divisionnelle :

Dans une structure organisationnelle divisionnelle, les organisations sont divisées en des parties basées sur des produits, des services ou des zones géographiques spécifiques. En effet, en divisant l'organisation en différentes divisions, chaque division peut se concentrer sur un domaine spécifique et développer une expertise dans ce domaine. Pour cette raison, cette structure est généralement utilisée par les grandes entreprises. Celles qui opèrent dans de vastes zones géographiques ou qui possèdent des entreprises distinctes de plus⁵⁵ petite taille. Chaque division dispose de sa propre direction, de ses propres départements et de ses propres ressources. Par exemple, une grande entreprise de logiciels peut séparer son organisation en

⁵⁵ Ibid.

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

fonction du type de produit ; de sorte qu'il existe une division de logiciels pour le cloud, une division de logiciels d'entreprise et une division de logiciels d'informatique personnelle.

Avantages :

- Permet aux divisions de travailler de manière indépendante
- Favorise la concentration sur des produits ou services spécifiques

Inconvénients et limites :

- Duplication des ressources ou des activités
- Décentralisation de la prise de décision ;

1.2. Systèmes d'informations : ⁵⁶

1.2.1 Le système d'information :

L'entreprise est un rouage qui possède en son sein un ensemble de sous-système interconnecté, les uns aux autres pour lui permettre de bien fonctionner comme système, on a : l'entreprise comme système comptable ; système financier.... Et surtout le point essentiel à soulever ici est le côté informationnel (système d'information).

1.2.2 L'information :

L'information est un bien public qui doit être accessible à tous et n'excepter aucun domaine de la vie économique, sociale et politique.

A- Définition :

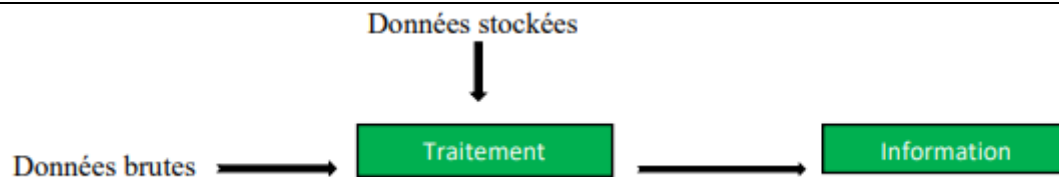
Mc Kay (1997), définit l'information comme une connaissance qui change la représentation actuelle d'une entité (quelconque).

Pour Davis : l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur pour ses décisions et ses actions. La figure N° 12 montre une illustration de l'information.

Figure N°12 : une illustration de l'information

⁵⁶ Mémoire fin d'étude Système d'information ERP : outil de contrôle de gestion juin 2022.

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion



Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, (2004), DECF « contrôle de gestion » édition Dunod, Paris., p.25

B- Les caractères de l'information :

Ils permettent de définir l'information et d'en évaluer la qualité c'est-à-dire le coût et l'utilité ; ces caractères dépendent de plusieurs aspects tels :

La forme :

- Quantité globale de l'information ;
- Intelligibilité : facilité de compréhension ;
- Pertinence : utilité par rapport au besoin ;
- Fiabilité : assurance que l'information est bonne.

Le délai :

- Âge : de quand date de l'information ?
- Durée de vie : temps de fiabilité et de pertinence ;
- Vitesse d'accès/réponse : temps pour obtenir l'information.

Le lieu :

- Conditions physiques d'accès : mode technique d'utilisation ;
- Conditions juridiques d'accès : accès pour tous ou réservé à certains.

Contenu :

- Contenu sélectif : ce que l'on retient de l'information ;
- Contenu structurel : comment l'information est décomposée, structurée ;
- Contenu métrique : quel est le degré de précision nécessaire de l'information ?

La valeur de l'information dépend donc de tous ces paramètres pondérés différemment selon les besoins de l'utilisateur et les spécificités du contexte.

1.2.3 Définitions du système d'information :

Plusieurs définitions peuvent être reprises pour mieux cerner la notion : pour H. C. Lucas (1986), le « système d'information est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation ».

Une définition simple est donnée par C. Dumoulin (1986) « Ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements »

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Les procédures de circulation et d'opération sur les informations constituent l'élément le plus opérationnel, mais aussi, bien sûr, le plus difficile à mettre en œuvre dans le système d'information.

A- La fonction du système d'information

A partir de ces définitions, il ressort que la fonction première d'un système d'information est de produire de l'information. Le système d'information dispose de quatre autres fonctions : la collecte d'information, la saisie, le traitement et la diffusion.

La collecte d'information :

Pour toute organisation, l'information est précieuse et indispensable pour sa pérennité. Elle permet à l'organisation de prendre des décisions, de surveiller et piloter son activité et même de créer de la valeur. Cette information peut avoir deux provenances distinctes :

- Une provenance interne : c'est le flux d'information qui est généré par les entités internes à l'organisation (approvisionnements, production, gestion des salaires, comptabilité, vente, etc.), par son fonctionnement (processus, méthodes), mais aussi le flux d'informations informelles (climat social, bien-être des salariés, savoir-faire, etc.) moins simples à mettre en évidence mais déterminants
- Une provenance externe : il s'agit du flux d'information généré par des parties prenantes externe à l'entreprise (clients, fournisseurs, Etat...) et qui sont essentiels pour anticiper les mutations et l'adaptation du système d'information pour servir l'organisation par la mise en place de veilles (technologiques, sociétales, légales, commerciales, etc.), l'entreprise prend conscience qu'il est fondamental pour elle d'être particulièrement attentif aux informations des sources externes

La mémorisation de l'information :

Une fois collecté et saisi, l'information doit être stockée de manière durable, stable et sécurisé afin de pouvoir être ultérieurement utilisée ou tout simplement pour répondre à des obligations légales

Le traitement de l'information :

Le traitement de l'information consiste à produire de nouvelles informations à partir d'information existantes grâce à des programmes informatiques ou des opérations manuelles. Le traitement de l'information peut prendre quatre formes différentes. On peut distinguer :

- Consulter l'information : il s'agit du traitement le plus simple puisqu'il consiste à accéder à l'information telle qu'elle a été enregistrée.
- Organiser l'information : ce traitement consiste à structurer l'information selon les critères spécifiques. Cela peut être par exemple regrouper l'information par clients, par zone géographiques, par activités et bien d'autres encore.
- Mettre à jour l'information : ce traitement va consister à reprendre une information précédemment enregistrée et à l'actualiser.

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

- Produire de nouvelles informations : à partir d'informations existantes, ce traitement va permettre la création de nouvelles informations.

Diffuser l'information :

Quel que soit son origine ou ce qu'elle représente, une information n'a de valeur que si elle est communiquée au bon destinataire, au bon moment et sous une forme directement exploitable.

B- Les qualités d'un système d'information :

Après cette analyse ALAZARD a essayé de dégager les qualités d'un bon système d'information, c'est-à-dire opérationnel pour la prise de décision.

Le système d'information doit permettre de :

- Connaitre le présent ;
- Prévoir ;
- Comprendre ;
- Informer rapidement.

Le système d'information doit être :

- Adapté à la nature (taille et structure) de l'organisation ;
- Efficace (rapport qualité/coût).

Le système d'information (contrôle de gestion) doit remplir ces conditions

C- Les besoins de l'entreprise en information :

La gestion des entreprises dans toutes les décisions de court et long terme pour piloter l'entreprise nécessite des informations sur l'environnement extérieur et sur le fonctionnement interne. Par exemple :

- **variable externe** : le taux de base du marché bancaire, les pourcentages de part de marché des différents concurrents, le taux de croissance du secteur, l'élasticité de la demande au prix et au revenu.

- **variable interne** : les capacités de production, le taux d'endettement, les plans marketing.

Mais l'évolution essentielle qu'il faut mettre en avant porte sur les caractéristiques de la variable information et non sur son existence intrinsèque. En effet, ce qui est nouveau pour l'entreprise c'est le prodigieux élargissement de l'horizon spatial et temporel des informations. Les entreprises comme les individus sont impressionnés devant la masse, la rapidité et la diversité de ces informations. Les entreprises actuelles se préoccupent donc davantage de l'importance et des difficultés de traitement de ces informations.

Face à ce besoin d'informations inhérent au fonctionnement de l'entreprise, J.L. Peaucellel identifie les trois finalités essentielles d'un système d'information :

- **le contrôle** : le système d'information doit être la mémoire de l'organisation, en traitent les données passées

- **coordination** : ici le système d'information doit permettre de suivre les actions présentes

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

- **décision** : le système d'information traite des données prévisionnelles pour aider à préparer le futur.

Ces trois qualificatifs s'appliquent tout à fait au contrôle de gestion qui doit être un système d'information représentant le fonctionnement de l'entreprise pour le contrôler, pour le coordonner et pour l'aider à la prise de décision.

1.3 La communication interne :

1.3.1 définitions de la communication interne et sa place dans l'entreprise :

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication au sein même d'une entreprise, à destination des salariés, afin d'accroître l'échange d'information et promouvoir la culture d'entreprise.

1.3.2 La place de la communication interne :

La communication interne et son mode d'organisation dépend de l'étude d'esprit dominant dans la structure et des objectifs généraux qui lui sont attribués. Pour atteindre certains objectifs on a souvent recours à des moyens qui dépassent le cadre strict de la communication interne. Il s'agit en particulier des relations publiques et de la formation.

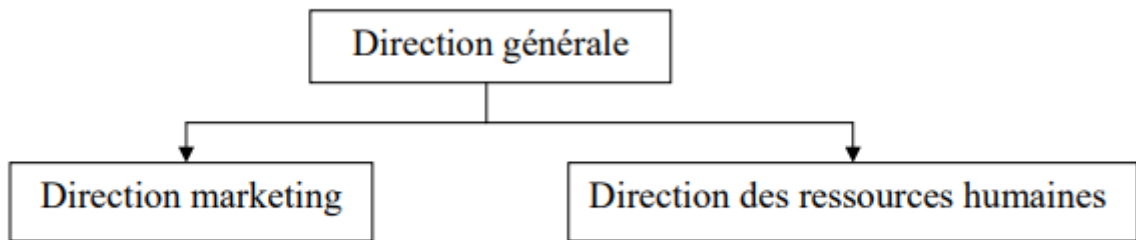
1.3.3 Existence et rattachement des services de communication interne :

La fonction interne existe dans toutes les entreprises, même si elle n'est pas toujours organisée en tant que telle et si elle se limite trop souvent au système d'informations opérationnelles et légales. Lorsqu'elle est organisée (direction ou services) elle trouve une place différente selon les entreprises cette place dépend de l'importance relative accordée à chacune de ses fonctions. Dans les grandes entreprises, on peut mettre en évidence 3 types de configuration.⁵⁷

Figure N°13 : La subordination au domaine social

⁵⁷MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, Théorie et pratique de la communication, édition l'Harmattan, Paris, 2010, p302-303.

Schéma 01 : La subordination au domaine social

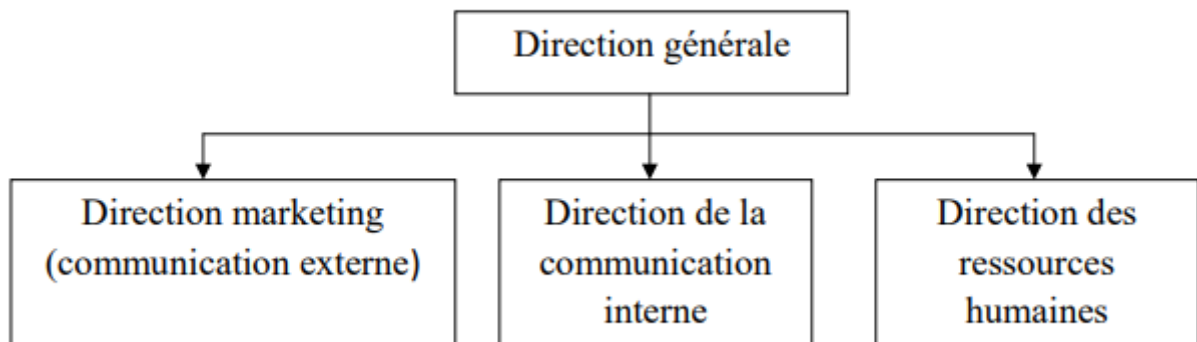


Publicité, relations publiques

Communication interne

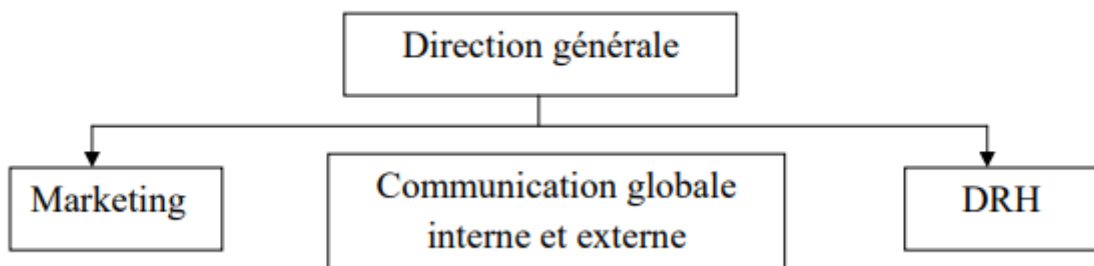
Source : MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, Théorie et pratique de la communication, édition l'Harmattan, Paris, 2010, P303.

Schéma 02 : La spécialisation et l'autonomie



Source : MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, Théorie et pratique de la communication, édition l'Harmattan, Paris, 2010, P30

Schéma 03 : L'intégration



Source : MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, op.cit., P 303

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

1.3.4 Les objectifs de la communication interne :

La communication interne a pour principal objectif de récolter puis de diffuser, de communiquer des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister.

Au service de la stratégie d'entreprise :

La communication interne est en charge de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

Accompagne le management :

La communication interne aussi comme un centre des ressources communicationnelles qui centralise les supports, établit chartes graphiques et rédactionnelles, décloisonne les services et les secteurs d'activités, facilite les transferts d'expérience...

Anime le réseau et mutualise :

La communication interne met en commun un langage, une culture d'entreprise est une notion qui apparaît dans les années 80 France, la culture d'une entreprise est essentiellement sa manière de fonctionner au quotidien. La culture d'une entreprise se développe au cours de la vie de l'entreprise.⁵⁸

1.3.5 Les formes de la communication :

Il existe trois formes de communication interne :

A- La communication ascendante :

La communication ascendante part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle permet aux salariés d'exprimer leurs attentes leur réactions, leurs besoins ...

Les outils :

La communication ascendante a divers outils. On distingue :

- Les enquêtes et sondages
- Les groupes de concertation
- Les cercles de qualité
- La boîte à idées.

Les acteurs :

Ce sont généralement les employés, tous niveaux confondus

⁵⁸ Ibid., p300,301.

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Les objectifs :

La communication ascendante a pour objectif d'enquêter, de détecter et de stimuler. Elle peut passer par la forme du dialogue, des rapports d'activité...⁵⁹

B_ La communication descendante :

La communication descendante va du haut de la pyramide hiérarchique pour atteindre les employés et les ouvriers en passant par le relais des cadres ou par les outils écrit et diffusés globalement. Elle traduit pour l'ensemble des employés la politique arrêtée par la direction.

Les outils :

On peut distinguer dans l'entreprise, les outils de communication descendante énumérés ci-après :

- Le livre d'accueil ;
- La plaque traditionnelle ;
- Les bulletins d'information ;
- Les lettres, notes et circulaire ;
- Le panneau d'affichage ;
- Les journées portes ouvertes ;
- Les réunions ;
- La messagerie minitel ou internet ;
- Le journal d'entreprise ;
- Les relations publiques.

Les acteurs :

Ce sont généralement les chefs de direction, la direction générale, le responsable de la communication interne.

Les objectifs :

La communication descendante a pour objectif de diffuser les informations réglementaires ; elle permet aussi de faire connaître l'environnement de l'entreprise au personnel, elle suit le schéma suivant : informer ; expliquer ; convaincre ; faire adhérer.⁶⁰

C_ La communication mutuelle :⁶¹

Son rôle est de permettre une véritable communication entre les membres du personnel d'un même service ou d'un service différent à travers l'échange des informations dites latérales.

⁵⁹ Ibid., p305

⁶⁰ ibid., 305 -30

⁶¹ ibid., p 306-307.

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Elles permettent de confronter les points de vue, d'échanger des idées, de lever le malentendu, de mieux se connaître de mieux se comprendre, et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. Elle se situe dans un même niveau hiérarchique. Par exemple le directeur commercial et le directeur financier. Les deux premières formes de communication interne se regroupent dans qu'on appelle la communication verticale et la dernière forme et aussi appelée communication horizontale.

1.3.6 Les outils de la communication interne :

A_ Les moyens écrits :

. Journal de l'entreprise :

Définition : Un journal interne est une publication périodique de l'entreprise qui présente des informations sur les activités, les réussites, les événements à venir, et parfois des sujets d'intérêt général.

Intérêt : Offre un moyen formel et attractif de partager des nouvelles et des informations importantes avec les employés.

Coût : Variable selon la fréquence de publication, le format et la distribution (impression ou en ligne).

Public : Employés de l'entreprise.

Caractéristiques : Doit être bien conçu visuellement pour attirer l'attention des lecteurs.⁶²

. Boîte à idées :

Définition : Un mécanisme qui permet aux employés de soumettre des suggestions, des idées d'amélioration ou des commentaires sur divers aspects de l'entreprise.

Intérêt : Favorise la participation et l'engagement des employés, encourage l'innovation et l'amélioration continue.

Coût : Faible, principalement lié à la mise en place et à la gestion du système.

Public : Tous les employés.

Caractéristiques : Doit être facilement accessible et offrir un processus transparent pour la soumission et l'évaluation des idées.⁶³

. Affichage :

⁶² MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, op.cit. p 310-311

⁶³ Ibid, p 311

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Définition : L'utilisation d'affiches, de panneaux d'affichage ou d'écrans pour diffuser des informations importantes dans les locaux de l'entreprise.

Intérêt : Permet une communication directe et visible, utile pour les annonces urgentes ou les rappels.

Coût : Variable selon le type d'affichage utilisé et la fréquence de mise à jour.

Public : Employés présents sur le site de l'entreprise.

Caractéristiques : Les informations doivent être claires, concises et facilement lisibles.

. **Compte rendu :**

Définition : Un document qui résume les discussions, les décisions et les actions prises lors d'une réunion ou d'un événement spécifique.

Intérêt : Permet de documenter les résultats des réunions et de partager les informations avec les participants et les parties prenantes.

Coût : Faible, principalement lié au temps nécessaire pour rédiger et distribuer le compte rendu.

Public : Participants à la réunion ou aux événements concernés.

Caractéristiques : Doit être précis, complet et distribué rapidement après la réunion.

. **Lettre au personnel :**

Définition : Une communication formelle écrite adressée à tous les employés de l'entreprise pour transmettre des informations importantes, des annonces ou des directives.

Intérêt : Offre un moyen formel et direct de communiquer avec l'ensemble du personnel.

Coût : Faible à moyen, dépendant de la fréquence d'envoi et du format utilisé (impression ou électronique).

Public : Tous les employés de l'entreprise.

Caractéristiques : Doit être rédigée de manière claire et professionnelle, avec une attention particulière portée à la tonalité et au contenu.⁶⁴

. **Revue de presse :**

Définition : Une compilation d'articles de presse, de mentions médiatiques ou d'analyses externes concernant l'entreprise ou son secteur d'activité.

Intérêt : Permet de surveiller et de partager les nouvelles pertinentes avec les employés, offrant une perspective externe sur l'entreprise.

⁶⁴ ibid. p313

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Coût : Variable selon la méthode de collecte des articles et de leur distribution (manuelle ou automatisée).

Public : Employés intéressés par l'actualité de l'entreprise et de son secteur.

Caractéristiques : Doit inclure une sélection pertinente et récente d'articles, avec des résumés ou des extraits pour faciliter la lecture.

. Livret d'accueil :

Définition : Un document ou un ensemble de documents fournissant aux nouveaux employés des informations essentielles sur l'entreprise, sa culture, ses politiques, ses avantages sociaux, etc.

Intérêt : Facilite l'intégration des nouveaux employés en leur fournissant les informations nécessaires pour comprendre l'organisation.

Coût : Faible à moyen, dépendant du contenu et du format utilisé (impression ou en ligne).

Public : Nouveaux employés de l'entreprise.

Caractéristiques : Doit être bien structuré et informatif, offrant une vue d'ensemble complète de l'entreprise et de ses procédures.

. Bilan social :

Définition : Un rapport annuel présentant les actions de l'entreprise en matière de responsabilité sociale, notamment en ce qui concerne les ressources humaines, l'emploi, la formation, la santé et la sécurité au travail, l'égalité professionnelle, etc.

Intérêt : Permet de rendre compte des engagements sociaux et sociétaux de l'entreprise et de sa contribution au bien-être de ses employés et de la société.

Coût : Variable selon l'étendue de la collecte de données et de l'analyse nécessaires.

Public : Employés, actionnaires, partenaires commerciaux, parties prenantes externes.

Caractéristiques : Doit être transparent et complet, fournissant des données chiffrées et des exemples concrets des actions menées.

. Rapport annuel d'activité :

Définition : Un document officiel publié chaque année par l'entreprise, présentant ses performances financières, opérationnelles et stratégiques au cours de l'année écoulée.

Intérêt : Informe les parties prenantes sur les résultats et les réalisations de l'entreprise, ainsi que sur ses perspectives futures.

Coût : Variable selon la complexité et l'envergure de l'entreprise, ainsi que le niveau de détail du rapport.

Public : Actionnaires, investisseurs, partenaires commerciaux, employés, parties prenantes externes.

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Caractéristiques : Doit être précis, transparent et conforme aux normes comptables et de communication financière.

B_ Les moyens orale :

Tableau N° 3: Les outils de communication interne (moyens écrits)

	Communication de contrat	Entretien individuel	Réunion d'information	Réunion de travail
Caractéristiques	Disponibilité ; Présence consciente du responsable parmi ses collaborateurs	Conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné	Réunion destinée à transmettre une information et à susciter des réactions	Réunion de certain membre du personnel pour étudier ensemble un problème
Circonstances	-Visite différents services - déjeuner à la cantine - Politique de portes ouvertes -communication de couloirs	-accueil -changement de situation -promotion -évaluation -départ	Communication de concernant la vie de l'entreprise -libre expression du salarié	Recherche de solution à un problème technique, d'organisation, social, commercial.
Public	Tout le personnel	Tout le personnel surtout les cadres	Tout le personnel, service, une unité, catégories de personnel	Public restant mais possibilité de diffusion des travaux plus large
Coût	Temps passé	Temps passé	Temps passé à la réunion au compte rendu ; aide	Temps passé
Intérêt	Communication directe et spontanéité ; simplification des rapports ; communication mutuelle	Communication directe ; dialogue occasion de mieux se connaître renforcer les relations ; occasion de recueillir des informations ascendantes	Retour direct ; dialogue souplesse ; rapidité ; adaptation du message à l'auditoire ; permet de lever le malentendu, de recueillir l'adhésion du personnel	Appel à la responsabilité et la créativité, moyen de sensibilisation aux problèmes, plus grande adhésion des salariés aux solutions
Limites	Spontanéité n'est pas toujours réelle, impression de	Gourment en temps, risque e réaction négatives	Risque de réactions ou peu franches, sentiment	Nécessité d'une volonté réelle et affirmée de la

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

	court-circuit âge de la hiérarchie, sentiment de contrôle permanent	(entretien d'évaluation)	d'inutilité, lassitude si elles sont trop fréquentes.	part de la direction de prendre en compte les solutions seront désastreuses
--	---	--------------------------	---	---

Source : MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice Théorie et pratique de la communication, P 315.

Section 02 : Facteurs externes à l'organisation

Dans le monde des affaires en constante évolution, les entreprises sont influencées par des éléments externes qui façonnent leur façon de fonctionner. Cette section examine certains de ces facteurs importants.

- . Réglementation et Cadre Légal
- . Concurrence et Marché
- . L'évolution des préférences et des comportements des consommateurs

2.1. Réglementation et Cadre Légal :

2.1.1 Impact des Lois Fiscales :⁶⁵

2.1.1.1 Le canal d'offre et le canal de la demande :

Les changements de fiscalité peuvent affecter l'économie *via* deux canaux principaux : un canal d'offre et un canal de demande.

Les effets d'offre transitent par des mécanismes d'incitations : suite à une baisse d'impôts, les agents peuvent être incités à travailler davantage, à investir ou à embaucher. Avec ce canal d'offre, un changement fiscal n'aura d'impact que s'il modifie le comportement des agents.

Les effets de demande reposent eux sur le revenu disponible des agents. Une baisse d'impôts, parce qu'elle engendre une hausse du revenu disponible, va conduire à une hausse de la consommation, qui va elle-même engendrer des revenus supplémentaires pour les vendeurs, et

⁶⁵ [Quels sont les effets des politiques fiscales sur l'activité économique ? — Sciences économiques et sociales \(ens-lyon.fr\)](https://ens-lyon.fr) 15/05/2024 12 :03

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

donc des embauches, de l'investissement, des rentrées fiscales supplémentaires, et ainsi de suite. C'est le mécanisme du multiplicateur fiscal.

2.1.1.2 Importance de l'Évaluation des Politiques Fiscales :

Les réformes fiscales sont un élément central des politiques publiques mais il existe encore d'intenses controverses sur leur impact macroéconomique. Par exemple, vaut-il mieux relancer la consommation des ménages ou accorder des baisses de charges aux entreprises pour stimuler l'investissement et les embauches ? Ces questions ne cessent d'être débattues comme le montrent les interrogations récentes autour de la réforme de la taxe d'habitation ou du CICE.

Il est également très important de bien évaluer les effets des politiques fiscales car les erreurs d'appréciation peuvent avoir de très lourdes conséquences.

L'exemple de la Grèce est emblématique. Les organisations internationales ont défendu partir de 2010 la nécessité de fortes hausses d'impôts afin de rétablir les finances publiques. Alors que le FMI anticipait que les efforts exigés conduiraient à une baisse du PIB réel de 5,5% entre 2010 et 2012, le PIB s'est en réalité effondré de 17%, et le chômage a atteint 25% au lieu des 15% prévus. Le FMI a reconnu quelques années après son erreur d'appréciation. Il considérait en effet que le multiplicateur était de l'ordre de 0,5 – c'est-à-dire qu'une hausse d'un point de PIB des prélèvements obligatoires n'entraînait qu'une baisse de 0,5% du PIB –, avant d'admettre que le multiplicateur était en réalité jusqu'à trois fois supérieur (Blanchard et Leigh, 2012)

2.1.1.3 Impact différencié des Taxes :

Les résultats récents de la littérature montrent que les taxes qui ont le plus d'effet sur l'activité sont celles qui ciblent le revenu disponible d'agents ayant une forte propension marginale à consommer – c'est-à-dire des agents qui consomment une part importante de leurs revenus.

C'est le cas de la TVA dont la baisse aboutit à une forte stimulation de la demande agrégée, comme l'a montré une étude récente de Riera-Crichton *et al.* (2016) portant sur 14 pays de l'OCDE, dont la France : une baisse de la TVA d'un point de PIB conduit à une hausse du PIB de 3,7% au bout d'un an. C'est également le cas de la taxe foncière qui affecte des agents ayant une propension marginale à consommer relativement forte (Geerolf et Grjebine, 2018) ; ce serait à *fortiori* le cas pour la taxe d'habitation.

Les résultats récents de la littérature permettent également de comparer l'effet sur l'activité d'une baisse de l'impôt sur le revenu avec une baisse de l'impôt sur les sociétés. Mertens et Ravn (2013) ont montré à ce titre que l'effet sur l'investissement est presque deux fois plus important lorsque la politique fiscale cible l'impôt sur le revenu plutôt que celui sur les sociétés. Ce qui illustre à nouveau que le coût du capital n'est pas un déterminant important de l'investissement qui dépend davantage de la demande. Certaines études tendent même à suggérer que l'élasticité entre le coût du capital et l'investissement est exactement égale à zéro : la plus emblématique étant certainement celle de Danny Yagan (2015) sur la réforme de la fiscalité du capital menée aux États-Unis en 2003.

Il faut enfin citer l'étude très récente de Zidar (2018) qui mesure l'impact hétérogène des baisses de l'impôt sur le revenu selon les niveaux de revenus. Ce professeur à Princeton trouve un multiplicateur de 0 pour les 10% des ménages ayant les plus hauts revenus, alors que le multiplicateur est de 7 pour les 90% autres.

2.1.2 Protection des Consommateurs :⁶⁶

Les lois sur la consommation sont des réglementations mises en place par les gouvernements pour protéger les droits des consommateurs et assurer un marché équitable pour les entreprises. Ces lois visent à garantir que les produits et services fournis par les entreprises répondent à certaines normes de qualité, de sécurité et d'information, tout en veillant à ce que les consommateurs soient traités équitablement dans leurs transactions commerciales.

2.1.2.1 Objectifs des lois sur la consommation

Les objectifs principaux des lois sur la consommation sont de protéger les consommateurs contre les pratiques commerciales déloyales, d'assurer leur accès à l'information nécessaire pour faire des choix éclairés, de promouvoir la concurrence entre les entreprises, et de garantir que les produits et services fournis sont sûrs, fiables et conformes aux normes établies. Pour atteindre ces objectifs, les gouvernements mettent en place diverses réglementations et mécanismes de contrôle qui s'appliquent aux entreprises opérant sur le marché.

2.1.2.2 Impacts des lois sur la consommation sur les entreprises :

Les lois sur la consommation ont un impact significatif sur le fonctionnement quotidien des entreprises. Elles doivent se conformer à une série de normes et d'exigences pour continuer à opérer légalement. Parmi les impacts majeurs sur les entreprises, on peut citer :

- **Coûts de conformité** : Les entreprises doivent investir du temps et des ressources pour se conformer aux réglementations en vigueur. Cela peut inclure la formation du personnel, la mise en place de systèmes de gestion de l'information, et le respect des normes de qualité et de sécurité.
- **Responsabilité juridique** : Les entreprises qui ne respectent pas les lois sur la consommation peuvent être tenues responsables des dommages causés aux consommateurs. Elles peuvent également faire l'objet d'enquêtes et de poursuites judiciaires par les autorités compétentes.
- **Impact sur la réputation** : Les entreprises qui sont perçues comme ne respectant pas les droits des consommateurs peuvent subir un impact négatif sur leur réputation, ce qui peut entraîner une perte de clients et de revenus.

2.1.2.3 Impacts des lois sur la consommation sur les consommateurs :

Les lois sur la consommation jouent un rôle crucial dans la protection des droits et des intérêts des consommateurs. Parmi les principaux impacts sur les consommateurs, on peut citer :

- **Meilleure information** : Les lois obligent souvent les entreprises à fournir des informations claires et précises sur leurs produits et services, ainsi que sur leurs politiques

⁶⁶ [Les lois sur la consommation et leur impact sur les entreprises et les consommateurs - FSC Juridique \(fsc-avocat.fr\)](https://www.fsc-avocat.fr) 10/04/2024 10 :10

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

commerciales. Cela permet aux consommateurs de prendre des décisions éclairées lorsqu'ils effectuent des achats.

- **Protection contre les pratiques déloyales :** Les lois sur la consommation protègent les consommateurs contre les pratiques commerciales trompeuses, abusives ou déloyales. Cela inclut des dispositions pour lutter contre la publicité mensongère, la vente forcée ou les clauses abusives dans les contrats.
- **Recours en cas de problème :** Les lois sur la consommation prévoient généralement des mécanismes permettant aux consommateurs de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent avec une entreprise, tels que le droit de rétractation, la garantie légale de conformité, et le recours à des organes de médiation ou d'arbitrage.

2.1.2.4 Évolution et défis des lois sur la consommation :

Au fil du temps, les lois sur la consommation ont évolué pour s'adapter aux changements technologiques, économiques et sociaux. L'un des principaux défis auxquels sont confrontées ces réglementations est le rythme rapide du progrès technologique et l'émergence de nouveaux modèles commerciaux, comme le commerce électronique et l'économie du partage. Ces développements posent des questions complexes en matière de protection des consommateurs, car ils remettent en question les cadres réglementaires existants et exigent une réflexion approfondie sur la manière dont ces lois peuvent être adaptées pour répondre aux besoins changeants des consommateurs et des entreprises.

2.1.2.5 Rôle des organisations internationales :

Les organisations internationales jouent un rôle important dans la promotion de la coopération entre les pays en matière de protection des consommateurs et d'harmonisation des réglementations. Des organisations telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) travaillent ensemble pour élaborer des normes, des lignes directrices et des meilleures pratiques pour aider les pays à mettre en place et à renforcer leurs lois sur la consommation.

2.1.3 Confidentialité des Données :⁶⁷

Les organisations manipulent une multitude d'informations, allant des données électroniques aux conversations verbales, et ces informations sont précieuses. Pour les protéger contre divers risques, la sécurité de l'information repose sur un ensemble de mesures telles que des politiques, des procédures et des structures organisationnelles. Un système de management de la sécurité de l'information (SMSI) comme défini dans l'ISO/IEC 27001 offre une approche complète pour gérer ces risques. Ainsi, un SMSI bien conçu et implémenté assure aux dirigeants et aux parties prenantes que leurs informations sont sécurisées, permettant ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs commerciaux en toute confiance.

⁶⁷ [ISO/IEC 27002:2022\(fr\), Sécurité de l'information, cybersécurité et protection de la vie privée — Mesures de sécurité de l'information](#) 14/05/2024 12 :10

2.1.3.1 Exigences de sécurité de l'information :

Il est essentiel qu'une organisation détermine ses exigences de sécurité de l'information. Il existe trois principales sources des exigences de sécurité de l'information :

- a) l'appréciation du risque de l'organisation, prenant en compte l'ensemble de sa stratégie et objectifs métier. Cela peut être facilité ou appuyé par une appréciation du risque de sécurité de l'information. Il convient que cela aboutisse à la détermination des mesures de sécurité nécessaires assurant que les risques résiduels pour l'organisation correspondent à ses critères d'acceptation des risques ;
- b) les exigences légales, statutaires, réglementaires et contractuelles auxquelles l'organisation et ses parties intéressées (partenaires commerciaux, fournisseurs de services, etc.) doivent se conformer ainsi que leur environnement socioculturel ;
- c) l'ensemble des principes, d'objectifs et d'exigences métier pour toutes les étapes du cycle de vie de l'information que l'organisation a élaboré pour appuyer son fonctionnement.

2.1.3.2 Mesures de sécurité :

Une mesure de sécurité est définie comme une mesure qui modifie ou maintient un risque. Certaines des mesures de sécurité dans le présent document sont des moyens qui modifient les risques, tandis que d'autres maintiennent les risques. Une politique de sécurité de l'information, par exemple, permet seulement de maintenir les risques, tandis que la conformité à la politique de sécurité de l'information peut modifier les risques. De plus, certaines mesures de sécurité décrivent la même mesure générique dans différents contextes de risques. Le présent document propose une combinaison générique de mesures de sécurité de l'information organisationnelles, liées aux personnes, physiques et technologiques, issues des bonnes pratiques reconnues au niveau international.

2.1.3.3 Détermination des mesures de sécurité :

La détermination des mesures de sécurité dépend des décisions de l'organisation suite à une appréciation du risque, avec un périmètre clairement défini. Il convient de baser les décisions relatives aux risques identifiés sur les critères d'acceptation des risques, les options de traitement des risques et l'approche de gestion des risques appliqués par l'organisation. Il convient également que la détermination des mesures de sécurité tienne compte de toutes les législations et réglementations nationales et internationales pertinentes. La détermination des mesures de sécurité dépend aussi de la manière dont les mesures de sécurité interagissent les unes avec les autres pour assurer une défense en profondeur.

L'organisation peut concevoir des mesures de sécurité au besoin, ou bien les identifier à partir de n'importe quelle source. Lors de la spécification de ces mesures de sécurité, il convient que l'organisation tienne compte des ressources et investissements nécessaires pour mettre en œuvre et opérer une mesure de sécurité par rapport à la valeur métier réalisée. Voir l'[ISO/IEC TR 27016](#) pour les recommandations sur les décisions concernant les investissements dans un SMSI et les conséquences économiques de ces décisions dans le contexte d'exigences concurrentes en matière de ressources.

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Il convient qu'il y ait un équilibre entre les ressources déployées pour mettre en œuvre les mesures de sécurité et l'impact métier possible résultant des incidents de sécurité en l'absence de ces mesures de sécurité. Il convient que les résultats de l'appréciation du risque aident à guider et à déterminer les actions de gestion appropriées, les priorités pour gérer les risques de sécurité de l'information, et pour mettre en œuvre les mesures de sécurité identifiées comme nécessaires pour protéger contre ces risques.

Certaines mesures de sécurité dans le présent document peuvent être considérées comme des principes de base pour la gestion de la sécurité de l'information et elles sont applicables à la plupart des organisations. Plus d'informations sur la détermination des mesures de sécurité et autres options de traitement du risque peuvent être trouvées dans l'[ISO/IEC 27005](#).

2.1.4 Normes comptables et de reporting :⁶⁸

2.1.4.1 Analyse des états financiers consolidés en IFRS :

A. Compréhension des états financiers consolidés :

Les états financiers consolidés regroupent les informations financières de toutes les entités contrôlées par une société mère. Cette consolidation est essentielle pour fournir une image fidèle de la situation financière, des performances et des flux de trésorerie globaux de l'entité consolidée. Les normes IFRS définissent les principes et les méthodes pour la consolidation, notamment l'élimination des opérations internes et la comptabilisation des participations non contrôlées.

B. Analyse des états financiers consolidés en IFRS :

L'analyse financière des états financiers consolidés en IFRS permet de comprendre la performance globale de l'entité consolidée. Voici quelques éléments clés à prendre en compte lors de cette analyse :

Analyse du bilan : L'analyse du bilan consolidé en IFRS met l'accent sur les éléments tels que la structure du capital, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité des ressources. Les ratios financiers tels que le ratio d'endettement, le ratio de liquidité et le ratio de rentabilité sont calculés pour évaluer la santé financière de l'entité.

Analyse du compte de résultat : L'analyse du compte de résultat consolidé en IFRS permet d'évaluer la performance opérationnelle de l'entité. Des mesures telles que la marge bénéficiaire, le chiffre d'affaires par employé et le rendement des actifs aident à évaluer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.

⁶⁸ [Analyse financière des comptes consolidés en IFRS : Un guide essentiel pour évaluer la santé financière des entreprises \(linkedin.com\)](#) 08/04/2024 17 :21

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Analyse des flux de trésorerie : L'analyse des flux de trésorerie consolidés en IFRS fournit des informations sur les flux de trésorerie générés par l'activité opérationnelle, les investissements et le financement. Cela aide à évaluer la liquidité de l'entité et sa capacité à générer des liquidités pour répondre à ses obligations.

Notes aux états financiers : Les notes aux états financiers consolidés en IFRS fournissent des informations supplémentaires sur les politiques comptables, les estimations clés et les événements ultérieurs qui peuvent avoir un impact sur la performance financière future de l'entité. L'analyse de ces notes permet d'obtenir une compréhension plus approfondie des états financiers.

Financière des comptes consolidés en IFRS joue un rôle crucial dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise. En comprenant les principes de consolidation en IFRS et en analysant les états financiers consolidés, les investisseurs, les créanciers et les autres parties prenantes peuvent prendre des décisions plus éclairées concernant leur engagement financier avec l'entité.

Cependant, il est important de noter que l'analyse financière ne se limite pas seulement à l'application des normes comptables, mais nécessite également une compréhension approfondie de l'industrie, du modèle d'entreprise et des facteurs économiques qui influencent la performance de l'entreprise.

2.2 Concurrence et marché :

Les outils de contrôle de gestion jouent un rôle crucial dans un environnement concurrentiel et sur un marché dynamique. Ils permettent de mesurer la performance de l'entreprise, d'optimiser ses ressources et d'anticiper les problèmes pour améliorer sa compétitivité.

Dans un contexte de forte concurrence et de surcapacité sur le marché, le contrôle de gestion devient un outil stratégique pour accompagner le développement de l'entreprise. Il aide à réaliser des simulations, à proposer des solutions sûres, et à optimiser chaque élément, contribuant ainsi à la prise de décision éclairée et à la pérennité de l'activité.

Les outils de contrôle de gestion sont des formalisations de l'activité organisée qui permettent de structurer les processus de gestion et d'offrir aux managers l'information pertinente en temps utile. Ils évoluent en réponse aux changements du marché et aux besoins des entreprises, s'adaptant pour répondre aux défis de la concurrence et de la gestion efficace des ressources.

En somme, ces outils sont essentiels pour guider les entreprises dans un environnement concurrentiel en leur fournissant les moyens de piloter leur performance, de prendre des décisions éclairées et de rester compétitives sur le marché.

Les outils de contrôle de gestion jouent un rôle essentiel pour aider les entreprises à gérer la concurrence sur le marché. Voici comment :

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

- **Analyse de la concurrence** : Les outils de contrôle de gestion, comme l'analyse des coûts et le suivi budgétaire, permettent d'analyser en détail la situation concurrentielle, les forces et faiblesses des concurrents, et d'identifier les opportunités et menaces sur le marché.
- **Différenciation** : Les informations fournies par le contrôle de gestion aident à définir une stratégie de différenciation, en mettant en avant les avantages compétitifs de l'entreprise en termes de qualité, d'innovation, de service ou de prix.
- **Prise de décision éclairée** : Les outils de contrôle de gestion, comme les tableaux de bord, fournissent aux managers les données pertinentes pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles afin de rester compétitif.
- **Optimisation des ressources** : Le contrôle de gestion permet d'identifier les gisements d'efficacité et d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise, améliorant ainsi sa compétitivité-coût.
- **Anticipation et réactivité** : Les analyses fournies par le contrôle de gestion aident à anticiper les évolutions du marché et de la concurrence, et à adapter rapidement la stratégie en conséquence.

En résumé, les outils de contrôle de gestion sont essentiels pour comprendre l'environnement concurrentiel, définir une stratégie adaptée, prendre des décisions éclairées et optimiser les ressources, permettant ainsi aux entreprises de rester compétitives sur leur marché

2.2.1 L'évolution du marché et le budget prévisionnel :

Les sources fournies, l'évolution du marché a un impact important sur l'établissement et la révision du budget prévisionnel des entreprises :

1. Réduction des budgets marketing : Dans un contexte inflationniste, les budgets marketing sont souvent les premiers touchés par des coupes budgétaires. Ainsi, 52% des entreprises envisageaient de réduire leur budget marketing au printemps 2023.

2. Différences selon le secteur d'activité : Les entreprises B2B, comme celles du secteur SaaS, sont plus impactées par la baisse des budgets marketing que les entreprises B2C (53,2% vs 35,6%)

3. Nécessité d'ajuster régulièrement le budget : Le budget prévisionnel doit être revu et ajusté régulièrement pour tenir compte des changements dans l'environnement de l'entreprise, comme l'évolution de la réglementation, du comportement des consommateurs, de la concurrence ou de facteurs macroéconomiques.

4. Prise en compte des imprévus et des urgences : Le budget prévisionnel doit inclure une provision pour les dépenses imprévues afin de pouvoir s'adapter aux aléas du marché

5. Impact sur les investissements et l'expansion : Les réalités opérationnelles d'une expansion, comme l'ouverture d'un nouveau site, peuvent nécessiter des ajustements du budget prévisionnel initial, les coûts de démarrage ou les revenus pouvant être différents des prévisions

2.3 l'évolution des préférences et des comportements des consommateurs et son influence sur les entreprises :⁶⁹

L'évolution du comportement du consommateur a toujours été guidée par les différentes transformations sociétales, technologiques et environnementales apparues au fil du temps. Ces évolutions ont contraint les entreprises à modifier en permanence leurs offres et canaux de vente, et à innover. En effet, dans un monde où la mutation numérique prospère, l'omnicanalité est devenue incontournable.

Reconnaître ces évolutions est une chose, mais les analyser et les interpréter de manière efficace et optimale en est une autre. On vous accompagne dans l'appréhension et la compréhension de ces nouveaux parcours clients à l'aide de résultats d'études très révélateurs.

2.3.1 Les évolutions du comportement du consommateur depuis 2010 à 2020

Une consommation plus responsable :

L'aspect environnemental, social et sociétal représente aujourd'hui une motivation importante pour les consommateurs. En effet, beaucoup d'acheteurs cherchent aujourd'hui, à consommer mieux et moins. Ils s'orientent davantage vers des produits issus du commerce équitable, ou d'origine biologique par exemple.

- 66 % des consommateurs français affirment que leurs décisions d'achat sont influencées par les déclarations, les valeurs et les actions des dirigeants de l'entreprise. (Rapport annuel d'Accenture, *Strategy Global Consumer Pulse Research* diffuse en 2019)
- 67 % des Français disent avoir changé certaines de leurs pratiques et 13 % déclarent faire tout leur possible pour réduire l'impact de leur consommation, selon le Baromètre 2019 de la consommation responsable de l'Ademe.

Un consommateur plus exigeant :

⁶⁹ [Évolution du comportement du consommateur : facteurs d'influence, analyse et interprétation \(appvizer.fr\)](http://appvizer.fr)

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants en matière de qualité de service. En effet, d'après Zendesk, 72 % des consommateurs français veulent un service client plus efficace, sous peine de changer d'enseigne. Ce comportement d'achat, assez radical, montre à quel point les entreprises doivent être davantage à l'écoute de leurs clients.

Bon à savoir : 50 % des consommateurs se souviennent d'interactions négatives qui datent d'il y a plus de deux ans (*Zendesk*).

Un consommateur connecté :

Aujourd'hui, 75 % des Français sont équipés d'un smartphone, contre 17 % en 2011 (*Médiamétrie*). Ainsi, le nouveau consommateur d'aujourd'hui est tout le temps connecté et passe d'abord par son smartphone pour accéder à Internet.

C'est ainsi que le « Mobile first » a vu le jour en 2015. Cette approche consiste à créer un site qui soit parfaitement adaptable aux smartphones. Les entreprises l'ont donc bien compris, les applications mobiles et le Mobile First représentent un véritable levier de performance.

Une enquête Fevad/CSA montre que les consommateurs utilisent notamment leur mobile pour :

- Faire des recherches avant l'achat d'un produit ou d'un service (pour 56 %),
- Rechercher et localiser des magasins (pour 52 %),
- S'orienter en magasin, comparer les prix, consulter les avis clients, consulter les caractéristiques d'un produit, etc. (pour 38 %).

Des communications plus personnalisées :

Les évolutions technologiques ont considérablement bouleversé les canaux de communications des entreprises. Les réseaux sociaux deviennent donc les moyens de communication les plus utilisés et les plus répandus dans le marché.

D'après le cabinet BDM, les internautes français passent en moyenne 5 h 37 par jour à surfer sur la toile, contre 3 h 27 à regarder la télévision.

En effet, les consommateurs étant plus connectés, deviennent plus réceptifs aux communications personnalisées et digitales. L'Inbound marketing est ainsi devenu un passage obligé pour les entreprises souhaitant personnaliser leur offre et placer le consommateur au cœur de leur stratégie et création de contenu.

En 2020, 93 % des entreprises qui ont adopté l'inbound marketing ont eu de réels impacts positifs sur leur taux de conversion. (*Batiboost*)

Les tendances du bio :

Le bio a commencé à réellement s'immiscer dans le quotidien des consommateurs en 2010. Le marché français s'est démocratisé au fil des années et a triplé son chiffre d'affaires en 10 ans, passant de 3,1 milliards d'euros fin 2009 à 9,7 milliards en 2019.

Selon les chiffres clés de l'Agence Bio :

- 9 Français du 10 consomment des produits bio en France.
- En 2019, 71 % en consommaient au moins une fois par mois contre seulement 46 % en 2010.

2.3.2. Qu'est-ce qui influence le comportement du consommateur ?

2.3.2.1 Les facteurs personnels :

Les facteurs personnels du consommateur vont représenter l'ensemble de ses éléments sociodémographiques à savoir :

- L'âge et la situation familiale
- La profession
- Sa localisation
- La CSP (Catégorie socio professionnelle)
- Le style de vie
- La personnalité

Ces éléments correspondent aux fondements et à l'identité profonde du consommateur. C'est la première étape à la compréhension de votre clientèle. Il est important de s'y attarder, car sans les informations premières, le reste de l'analyse ne sera pas optimal.

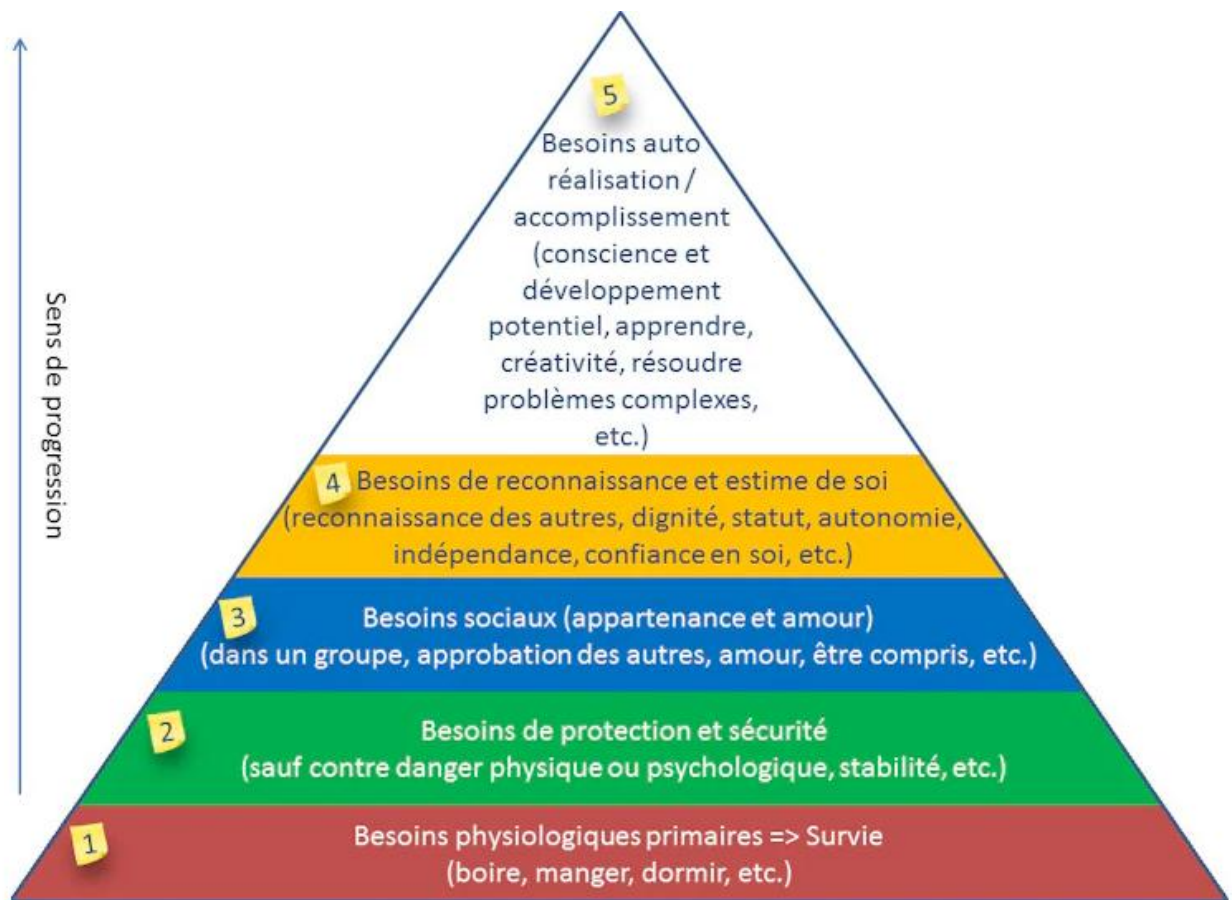
2.3.2.2 Les facteurs psychologiques :

Les facteurs psychologiques sont d'autant plus importants puisqu'ils vont correspondre aux réactions et ressentis de votre clientèle. Comprendre ces facteurs vous aide à comprendre comment les consommateurs réagissent dans un contexte commercial et ainsi à ajuster vos actions marketing et/ou de communication, puis à traiter les objections. Nous retrouvons notamment :

- Les besoins
- La motivation
- Les freins
- La perception

La notion de « besoin » est indispensable dans l'élaboration d'une offre adaptée. La pyramide de Maslow établit une hiérarchie des besoins à 5 niveaux afin d'accompagner les entreprises dans leurs actions commerciales.

Figure N° 14 : La pyramide de Maslow établit une hiérarchie des besoins à 5 niveaux.








Source : [Évolution du comportement du consommateur : facteurs d'influence, analyse et interprétation \(appvizer.fr\)](https://www.appvizer.fr) 14/05/2024 13 :00

2.3.2.3 Les facteurs environnementaux :

Les facteurs environnementaux impactent considérablement le processus de prise de décision chez les consommateurs. Il peut s'agir de :

Tableau N° 4 : Les facteurs environnementaux impactent considérablement le processus de prise de décision chez les consommateurs.

	Définition	Influence
 La culture	Valeurs, croyances et normes en termes de comportement chez un individu	Selon la culture religieuse d'un individu, la région du monde dans laquelle il évolue, le comportement va différer.  Exemple : Un individu de confession musulmane va s'orienter uniquement vers des viandes halal.
 L'entourage	Il peut s'agir de la famille, des amis, de son/sa conjoint/e...	L'acte d'achat dépend de plusieurs individus . C'est donc à vous de définir une stratégie, en fonction de la situation familiale de chacun, pour toucher à la fois l'individu ciblé mais aussi les membres de son entourage proche.  À savoir : Un avis négatif venant de l'entourage proche d'un consommateur va être davantage pris en compte qu'un avis lambda sur Internet ou en magasin.
 Le contexte économique	Il peut s'agir de son niveau de revenus et des économies dont il dispose	Le pouvoir d'achat va influencer les habitudes de consommation d'un individu. Il peut être défini par la situation économique nationale et/ou par les revenus et priorités du consommateur.

Source : [Évolution du comportement du consommateur : facteurs d'influence, analyse et interprétation \(appvizer.fr\)](https://www.appvizer.fr/evolution-du-comportement-du-consommateur-facteurs-d-influence-analyse-et-interpretation) 14/05//2024 14 :00

Analyser l'évolution du comportement consommateur :

Toutes les entreprises devraient se poser cette question avant de définir leur stratégie de marketing_mix. Voici quelques étapes pour y parvenir efficacement :

Définir la cible à étudier pour, ensuite, filtrer les recherches et trier les informations recueillies afin de ne garder que le plus pertinent.

Conseil : Vous pouvez utiliser la méthode du buyer persona, qui vous aidera à filtrer votre cible.

Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion

Récolter les informations via plusieurs leviers :

- a. Sondages
- b. Enquêtes de satisfaction
- c. Groupes de discussions
- d. Entretien individuel

Interpréter vos résultats en fonction du sujet de votre étude. Ne gardez que les informations pertinentes de vos méthodes de collectes.

Exemple : Si vous cherchez à comprendre le comportement des clients de votre magasin de chaussures pendant la période estivale, écartez les réponses que vous aurez trouvées concernant des bottes d'hiver ou encore des pantoufles en laine.

CONCLUSION

En conclusion, ce deuxième chapitre a permis de mettre en évidence les nombreux facteurs internes et externes qui influencent l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein d'une organisation. Nous avons d'abord examiné les facteurs internes, notamment la structure organisationnelle, la communication interne et le système d'information, qui jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre et l'efficacité des pratiques de contrôle de gestion. Ces éléments internes sont essentiels pour assurer que les informations pertinentes sont disponibles et utilisées efficacement pour la prise de décision.

Ensuite, nous avons analysé les facteurs externes, tels que la réglementation et le cadre légal, la concurrence et le marché, ainsi que l'évolution des préférences et comportements des consommateurs. Ces facteurs externes imposent des contraintes et des opportunités qui peuvent significativement affecter la manière dont les outils de contrôle de gestion sont déployés et utilisés. La capacité d'une organisation à s'adapter à ces influences externes est déterminante pour sa performance globale.

Cette exploration des facteurs déterminants nous a permis de comprendre que l'efficacité des outils de contrôle de gestion résulte d'une interaction complexe entre des éléments internes et externes. Pour maximiser l'efficacité de ces outils, il est crucial que les entreprises développent une compréhension approfondie de ces facteurs et adoptent des stratégies adaptées à leur contexte spécifique.

Le prochain chapitre se focalisera sur l'application pratique de ces concepts à travers une étude de cas détaillée de AXA Assurance Algérie. Nous y analyserons comment cette entreprise utilise les outils de contrôle de gestion et identifierons les facteurs spécifiques qui influencent leur efficacité dans ce contexte particulier. Cette étude de cas nous permettra d'illustrer concrètement les théories abordées et de proposer des recommandations pratiques pour améliorer la performance du contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie Assurance Algérie.

**Chapitre 03 : La réalité des
outils de contrôle de gestion
au sein d'AXA assurance
Algérie**

INTRODUCTION

Après avoir exploré les fondements théoriques du contrôle de gestion et analysé les facteurs qui en déterminent l'efficacité, ce troisième chapitre est consacré à l'application pratique de ces concepts à travers une étude de cas spécifique. Notre objectif est d'examiner de manière approfondie l'utilisation des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA Assurance Algérie, une entreprise leader dans le secteur des assurances.

Ce chapitre est structuré en trois sections principales. Dans la première section, nous présenterons AXA Assurance Algérie, en fournissant un aperçu de son histoire, de sa structure organisationnelle, de ses produits et services, ainsi que de sa position sur le marché algérien des assurances. Cette présentation contextuelle est essentielle pour comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise opère et les défis spécifiques auxquels elle fait face.

La deuxième section se concentrera sur les outils de contrôle de gestion utilisés par AXA Assurance Algérie. Nous décrirons les différents outils déployés, tels que les tableaux de bord, les indicateurs de performance, les budgets, et les systèmes de prévision et de comptabilité analytique. Cette analyse permettra de comprendre comment ces outils sont intégrés dans les processus de gestion de l'entreprise et de quelle manière ils contribuent à la prise de décision et à l'amélioration de la performance.

Enfin, la troisième section identifiera et analysera les facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA Assurance Algérie. Nous examinerons à la fois les facteurs internes, comme la structure organisationnelle et la communication interne, et les facteurs externes, tels que la réglementation et la concurrence. Cette section mettra en lumière les défis spécifiques rencontrés par AXA Assurance Algérie et les stratégies adoptées pour les surmonter.

Section 01 : Présentation d'AXA Assurance Algérie

Dans cette première section, nous allons découvrir AXA Assurance Algérie l'une des plus grandes sociétés d'assurance au monde. Nous explorerons son parcours depuis sa fondation, ses domaines d'activité variés et les produits qu'elle offre. En plongeant dans l'histoire et la structure d'AXA, nous poserons les bases nécessaires pour comprendre comment cette entreprise utilise les outils de contrôle de gestion pour gérer ses opérations et atteindre ses objectifs.

- . Historique et évolution de l'entreprise
- . Domaines d'activité et produits offerts

1.1 Présentation de groupe : ⁷⁰

Axa est un groupe international spécialisé dans l'assurance dommages, l'assurance vie et la gestion d'actifs.

Présent dans 57 pays, il emploie 163.000 collaborateurs (dont 33.000 employés en France) et compte 102 millions de clients.

Ce groupe a réalisé 90,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires au 31 décembre 2012. Ses actions sont cotées à la Bourse de Paris (Euronext Paris) et entrent dans le calcul du CAC 40 et de l'Euronext 100.

Avec une capitalisation boursière de 31,8 milliards d'euros au 31 décembre 2012, l'action AXA a un impact significatif dans le calcul du CAC 40 (3,36% au 20 janvier 2012).

1.2 Histoire du groupe : ⁷¹

Les origines d'Axa remontent à 1817 ! Ce groupe est en effet le résultat de la fusion de plusieurs sociétés d'assurance, dont la plus ancienne a été fondée à cette date...

En 1978, le groupe est rebaptisé Mutuelles Unies. En 1982, il devient numéro 1 de l'assurance privée en France. En 1985, il prend le nom d'AXA.

Dans les années 1990, le groupe se développe et diversifie ses activités :

- rachat de la Compagnie du Midi en 1989
- création d'AXA Asset Management Europe (l'entité de [gestion d'actifs](#) du groupe pour l'Europe) en 1994

⁷⁰ [Axa : présentation et histoire \(infinance.fr\)](#) 14/04/2024 16 :21

⁷¹ Ibid.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

- rachat de l'UAP en 1996 : le groupe devient numéro 1 mondial de l'assurance.

Parallèlement, il s'internationalise avec, entre autres, le rachat de Boréal Assurances au Canada et de Victoire Belgaum en Belgique. En 1980, 100% du chiffre d'affaires du groupe était réalisé en France. En 2002, 87% du chiffre d'affaires était réalisé à l'international.

En 2011 et pour la 3e année consécutive, AXA a été classée première marque mondiale d'assurance par Interbande.

Figure N°15 : La répartition d'AXA dans le monde.



Source : Document interne d'AXA assurance Algérie

1.2.1 Historique d'AXA en Algérie :⁷²

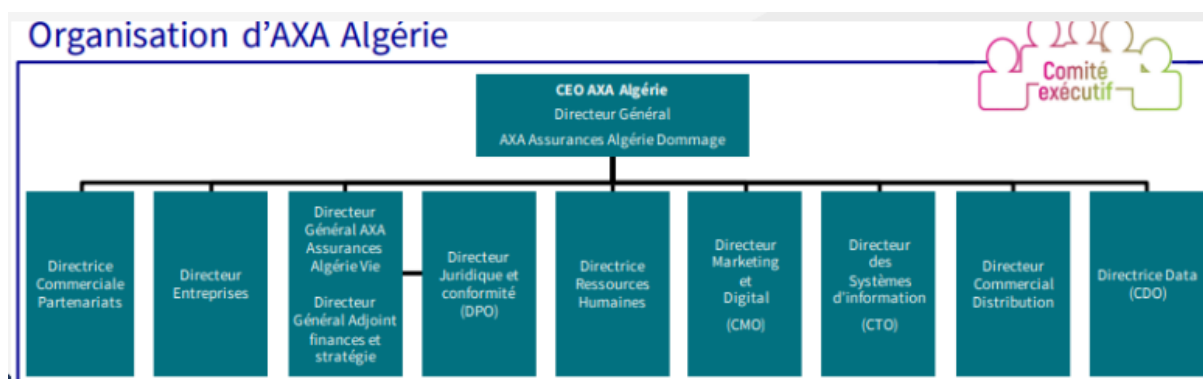
- 2009 : Installation d'AXA Développement Algérie
- 31 Mai 2011 : Signature du Pacte d'actionariat avec nos partenaires
- 05 Octobre 2011 : Obtention de l'agrément « AXA Assurances Algérie Dommage »
- 03 Novembre 2011 : Obtention de l'agrément « AXA Assurances Algérie Vie »
- Décembre 2011 : Lancement effectif de nos opérations (Ouverture de l'agence Yasmine, Chéraga)

1.2.2 Organigramme d'AXA Algérie :

La figure ci-dessous représente l'organigramme d'AXA Algérie :

⁷² Mémoire fin d'étude La modélisation de la sinistralité grave en assurance automobile Une approche fondée sur la théorie des valeurs extrêmes Etude de cas : AXA assurance Algérie 2023

Figure N°16 : Organigramme d'AXA assurance Algérie



Source : Document interne d'AXA assurance Algérie

1.2.3 Direction de finance :

A. Missions :

- Formuler des politiques d'entreprise afin de garantir la santé financière et la solvabilité globales de l'entreprise et la fourniture efficace de services aux clients et aux agents.
- Etablir et mettre en œuvre des plans et des stratégies

B. Responsabilité principale :

. Planification stratégique et mise en œuvre :

- Identification des risques clés pour l'entreprise.
- Mise en place des solutions pour les minimiser.
- Soutient de la direction dans des stratégies gagnantes.

. Gestion financière :

- Veille à l'exercice efficace des responsabilités en matière de gestion financière
- Veille à ce que les processus et les contrôles des systèmes comptables soient en place
- Prestation de services efficace aux clients et aux agents

. Analyse financière et rapports d'activité :

- Gestion des achats et des actifs de l'entreprise Fourniture d'analyses et de statistiques clés à l'équipe de direction.
- Veille au respect des normes régionales en matière d'information financière de la planification stratégique et de la budgétisation.

. Allocation stratégique d'actifs et investissements :

- Optimisation du financement des activités pour maximiser la rentabilité.

. Gestion des achats et des actifs de l'entreprise :

- Veille à ce que les procédures d'achat soient en place afin d'obtenir les meilleurs prix et la meilleure valeur pour l'entreprise.

1.2.4 Contrôle de gestion :

A. Missions :

Planifier, Piloter et Suivre les objectifs stratégiques et la gestion budgétaire Axa Algérie, dans le respect des orientations stratégiques et normes du groupe Axa en vigueur.

B. Principales responsabilités :

. Planification stratégique :

- **Leadership stratégique :** Piloter et assurer l'élaboration du plan stratégique d'Axa Algérie en collaboration avec le CFO, la Direction générale et dans le respect des orientations du Groupe. **Vision à long terme :** Contribuer à la définition de la stratégie long terme de la compagnie en tenant compte des opportunités et contraintes de l'environnement économique, du marché, de la réglementation et des priorités stratégiques des actionnaires.
- **Planification et ressources :** Élaborer et anticiper les moyens et ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs en collaboration avec le CFO, la Direction générale et les autres directions de l'entreprise.
- **Mise en œuvre et suivi :** Élaborer et mettre à jour le plan stratégique en fonction des objectifs en collaboration avec le CFO, la Direction générale et les autres directions de l'entreprise.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

- **Communication et sensibilisation** : Préparer et actualiser tous les supports de présentation du plan stratégique à destination du management et des actionnaires.
- **Déclinaison opérationnelle** : Décliner et tracer les objectifs en fonction de la stratégie long terme validée.

. Budget et forecasting :

- **Pilotage budgétaire** : Piloter l'élaboration et la mise à jour des budgets prévisionnels avec le CFO et la direction générale.
- **Accompagnement des contrôleurs de gestion** : Accompagner et challenger les contrôleurs de gestion dans l'établissement des budgets prévisionnels de leurs domaines respectifs.
- **Suivi budgétaire rigoureux** : Monitorer les opérations de contrôle budgétaire conformément aux budgets validés et aux procédures Axa Algérie en vigueur.

Prévision de trésorerie : Contribuer à l'élaboration des Cash Forecast en collaboration avec la Trésorerie.

. Reporting et suivi budgétaire :

- **Suivi des performances** : Piloter le suivi des résultats par rapport aux objectifs budgétaires.
- **Analyse et anticipation des écarts** : Analyser et anticiper les écarts entre les budgets prévisionnels et les résultats et proposer des plans d'actions correctifs.
- **Clôtures et validation des comptes** : Piloter et assurer l'exécution des clôtures trimestrielles et annuelles en assurant la validation en collaboration avec toutes les directions.
- **Amélioration des reportings** : Développer de nouveaux formats et contribuer à l'amélioration des reportings nécessaires au pilotage et à l'aide à la prise de décision.
- **Supervision des reportings financiers** : Superviser et contrôler l'établissement de tous les reportings financiers (UAR...).

. Etudes et optimisation :

- **Études de rentabilité** : Administrer ou contribuer à toutes les études de rentabilité financière des projets ou nouvelles opportunités business, en collaboration avec les directions opérationnelles.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

- **Analyse de la rentabilité** : Procéder régulièrement à des études et analyses sur la rentabilité des activités tenant compte des volumes d'affaires et frais généraux associés.
- **Optimisation des coûts** : Définir, suivre et faire respecter la bonne application des orientations d'optimisation des coûts, charges et frais généraux nécessaires au maintien de la rentabilité financière de la compagnie Axa Algérie.

. Autorisation et validation :

- **Validation des demandes d'achats** : Superviser et autoriser la validation de toutes les demandes d'achats de biens ou services en accord avec la procédure Axa Algérie en vigueur.
- **Paiements des factures** : Assurer la validation des dossiers de paiement relatifs aux consommations autorisées

2.1 Domaines d'activité et produits offerts :

2.1.1 Produits d'assurances dommage :

Automobile, habitation, multirisque professionnelle (commerçants, prestataires de service / PME, professions libérales, artisans), commercial liens (incendie et RD, engineering, transport, RC, flotte auto), Cat-Nat.

2.2.1 Produits d'assurances vie :

Voyage, prévoyance et sante collective, sante individuelle, prévoyance individuelle, scolaire et GAV, décès emprunteur.

Section 02 : Outils de contrôle de gestion utilisés par AXA assurance Algérie

Dans cette section, nous examinerons les principaux outils de contrôle de gestion utilisés par

AXA Assurance Algérie pour superviser ses activités et atteindre ses objectifs stratégiques.

En comprenant comment ces outils sont déployés dans le contexte spécifique du secteur

Assuranciel. AXA, nous pourrons mieux appréhender l'efficacité des de ses pratiques de gestion qui lui sont appliquées.

. Budgets et prévisions financières

. Tableaux de bord et indicateurs de performance

. Comptabilité analytique et méthode de calcul des couts

2.1 Budgétisation et prévisions financières :

2.1.1 Le processus budgétaire comme Outil du Contrôle de Gestion au sein d'AXA assurance Algérie assurance Algérie :

Le budget est un outil essentiel du contrôle de gestion permettant de planifier, allouer les ressources, et évaluer la performance financière de l'entreprise. Au sein d'AXA assurance Algérie, Ce processus joue un rôle crucial dans la fixation des objectifs opérationnel, stratégiques et réaliste, garantissant ainsi une gestion optimale des ressources et une anticipation des défis à venir.

Tableau N°5 : Elaboration des budgets Annuels

En Dinard algérien

Nature	Désignation	Départements	Ligne budgétaire	Réalise 2022	Hy 2023	Rb 2023	FY 2023	Check
Voyage	Voyage			582656	211070	1000000	211070	211070
Prestation	Restauration			79334	0	180000	0	0

Source : Elaboré par nos soins, à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Prestation	Maintenanc	188795	0	2000000	0	0
	e IT	9				
Prestation	In tem et	202373	9120000	1900000	912000	912000
	téléphonie	13		0	0	0

Commentaire :

D'après le tableau, je note les observations suivantes sur les différences entre les pourcentages du budget réel (RB) et les prévisions à mi-parcours (HY) et annuelles (FY) :

Pour "Voyage", le RB est de 211070, identique à HY et FY.

Pour "Restauration", le RB est de 0, inférieur à la prévision annuelle de 180000.

Pour "Maintenance", le RB est de 0, bien en dessous de la prévision annuelle de 2000000.

Pour "In.temp.et téléphone", le RB de 9120000 correspond exactement aux prévisions HY et FY.

Ainsi, pour "Restauration" et "Maintenance", les dépenses réelles semblent nettement inférieures aux budgets prévisionnels pour l'année complète. En revanche, pour "Voyage" et "In.temp.et téléphone", les dépenses réelles sont alignées sur les prévisions à mi-parcours et annuelles. (**Annexe N°8**)

2.1.2 Le Processus Budgétaire au sein d'AXA assurance Algérie :

Début de l'Exercice Budgétaire :

Le processus budgétaire au sein d'AXA assurance Algérie

Assurance Algérie pour l'année N+1 commence au dernier trimestre de l'année en cours, généralement entre octobre et décembre. Par exemple, pour l'année budgétaire 2025, le processus commence en octobre 2024 et peut s'étendre jusqu'à décembre 2024. Ainsi au cours de l'élaboration, cela permet de finaliser ce que l'on appelle "l'atterrissage 2024", qui inclut les réalisations de l'année 2024 actualisées.

Utilisation des Données Historiques :

Le budget de l'année N+1 doit se référencer également à un historique, à ce titre l'élaboration s'appuie sur les données réelles de l'année N-1. Par exemple, pour établir le budget de 2025, AXA Assurance Algérie utilise les données historiques de 2023. Ce processus permet d'évaluer les variations d'un exercice à un autre en se basant sur les résultats passés et des projections futures.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

2.1.3 Types d'analyses budgétaires utilisés en contrôle de gestion à AXA Assurance Algérie :

2.1.3.1 Budget sur Chiffre d'Affaires :

Le budget sur le chiffre d'affaires au sein d'AXA assurance Algérie Assurance Algérie est détaillé mensuellement, par entité (Dommage et Vie), par branches (Particuliers, Entreprises, Santé et Vie), par canal de distribution (AGS, AGC, AGA, BANCASSURANCE, DIRECT, COURTAGE et PPROGRAMMES) et enfin par produits (Automobile, Catastrophes Naturelles, Multi Risques Habitation, Multi Risque Professionnelle, Flotte Automobile, Incendies et Responsabilité Civile, Engineering, Transport, Prévoyance Collective, Prévoyance Individuelle, Santé individuelle, Crédit et Voyage). Ce niveau de détail permet de suivre les performances de l'entreprise en termes de revenus et de réagir rapidement en cas de déviation par rapport aux prévisions.

Tableau N° 6 : Budget de chiffre d'affaires

En dinars algérien

Total	876423653 426500957 501603143 539031319						
Entité	Branche	Canal	Produit	Janvier (CA)	Février (CA)	Mars (CA)	Avril (CA)
Dommage	Personnal Line	AGS	Auto	46434690	48336649	45841046	40076097
Dommage	Personnal Line	AGS	CATNAT	1887254	1507001	2011467	2616081
Vie	Life End Health	AGS	CREDIT	–	–	–	–

Source : Élaboré par moi-même, à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Tableau N° 7 : Actualisation mensuelle du Chiffre d'affaires selon les réalisations

En dinars algérien

Total	674315966 320109761 299522645 337600563						
Entité	Branche	Canal	Produit	Janvier (CA)	Février (CA)	Mars (CA)	Avril (CA)
Domage	Personnal	AGS	Auto	43942422	43488430	41370663	3749639
	Line						
Domage	Personnal	AGS	CATNAT	40916776	1098584	2025009	2632912
	Line						
Vie	Life End	AGS	CREDIT	–	–	–	–
	Health						

Source : Élaboré par moi-même, à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie

Commentaire :

Tableau 6 (Budget de chiffre d'affaires) :

La branche Personal AGS pour le produit Auto représente la plus grande part du budget total, avec environ 52% en janvier (464 346 690 sur 876 423 653).

La part du produit CATNAT dans le budget Personnel AGS est d'environ 21% en janvier (18 872 254 sur 876 423 653).

Le produit CREDIT de la branche Life End AGS n'a pas de budget alloué sur ces mois.

Tableau 7 (Actualisation mensuelle du chiffre d'affaires) :

Pour Auto, les réalisations représentent environ 95% du budget en janvier (43 942 422 sur 46 434 690), mais seulement 80% en avril (3 749 639 sur 4 007 6097).

Pour CATNAT, les réalisations dépassent le budget en janvier (40 916 776 contre 18 872 254) mais sont inférieures en avril (2 632 912 contre 2 616 081).

Aucune réalisation n'est enregistrée pour le produit CREDIT sur ces mois.

En résumé, on constate des écarts notables entre les budgets et réalisations pour certains produits/mois, avec parfois des dépassements et d'autres fois des sous-réalisations par rapport aux prévisions initiales. Une analyse plus approfondie serait nécessaire pour en comprendre les raisons précises. (**Annexe N°1 et annexe N°2**) (**Annexe N°3 et N°4**)

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

2.1.3.2 Budget des Frais Généraux :

Au même titre que le chiffre d'affaires, le budget des frais généraux est éclaté en plusieurs sous-catégories, par Nature (Frais de personnel, Loyers, Prestations de fonctionnement, Commissions, Taxes et Impôts et Amortissements) par Directions (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Direction Finance, Direction Commerciale, ... Etc), par Département (Juridique, Moyens Généraux, Communication, Etc ...) et enfin par Lignes Budgétaires (Campagnes internes, Loyers agences, Honoraires notaires, Etc...). Cette approche détaillée permet une gestion rigoureuse des dépenses et une identification précise des sources de coûts.

Tableau N° 8 : tableau des frais généraux

En

dinars algérien

Nature	Désignation	Direction	Département	Ligne Budgétaire	RB 2023	Dom	Vie
Frais de personnel	Salaire	Ressources Humaines	Masse salariales	Salaires	534306123	—	—
Frais de personnel	Prime variable	Ressources Humaines	Masse salariales	Prime variable annuelles	103244177	—	—
Loyer	Location	Commerciale Distribution	AGS	Loyers agences	32245220	—	—
Prestation	Autre frais	Commerciale Distribution	AGS	Alimentation caisses régies agence	2300000	—	—
Voyage	Voyage	Commerciale Partenariat	Bancassurance	Voyages	200000	—	—
Prestation	Animation	Commerciale Partenariat	Bancassurance	Animation	5000000	—	—
Prestation	Animation	Commerciale Entreprise	DCE	Animation commerciale	1500000	—	—
Prestation	Autres frais	Commerciale Entreprise	DCE	Frais cahiers et Charges	270000	—	—

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Prestation	Honoraires	Finance	Finance, achat et data	Honoraires CAC et auditeurs	3500000	—	—
Prestation	Autres Frais	Finance	Finance, achat et data	Frais publication CNRC	250000	—	—
Prestation	Jetons de présence	Juridique	Juridique et compliance	Jetons de présence conseil d'adm + cotisation CASNOS	6500000	—	—
Prestation	Honoraires	Juridique	Juridique et compliance	Conseil juridique (Avocats)	3800000	—	—
Prestation	Animation	Marketing	Marketing	Formation produits Trade marketing	3000000	—	—
Voyage	Voyage	Marketing	Marketing	Frais de déplacement et d'hébergement	0	—	—

Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie

Commentaire :

Les salaires représentent la plus grande part avec 53 430 6123 DA, soit environ 44 % du total des frais. La prime variable arrive en deuxième position avec 10 324 4177 DA, soit environ 8,5 % du total. Les loyers des agences AGS constituent également une part importante à 3 234 5220 DA, représentant près de 2,7 % du total. Les honoraires et auditeurs CAC pour la finance représentent un poste élevé avec 3 500 0000 DA, soit environ 2,9 % du total. Les jetons de présence et frais de conseil d'administration constituent un montant non négligeable de 6 500 0000 DA, soit 5,4 % du total. Le conseil juridique pour les avocats s'élève à 3 800 0000 DA, soit environ 3,1 % du total. Enfin, la formation et le marketing des produits Trade représente 3 000 0000 DA, soit 2,5 % du total.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

De manière générale, les frais de personnel (salaires, primes) et les honoraires/conseils juridiques et financiers occupent une part prépondérante dans la structure des frais généraux. Les pourcentages permettent d'identifier les postes les plus importants à analyser et optimiser.

2.1.3.3 Budget d'Investissement : Budgétisation des investissements est un peu plus complexe car elle doit répondre à un besoin de l'entreprise et donc de l'acquisition et de la comptabilisation des équipements dans les actifs de la société et qui doivent être obligatoirement être validé en amont par le conseil d'administration. Le budget est décomposé selon les Directions et inclut Cela permet d'analyser plus efficacement les projets d'acquisition futurs, de leurs impacts et de leur retour sur investissement

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Tableau N° 9 : Analyse des Investissements.

En dinars algérien

	RÉALISÉ 2023	BUDGET 2023	Δ % RÉAL. 23 / BUD. 23
Réseau d'Agences	20 956 987	39 600 723	53%
Aménagement	4 726 535	14 500 000	33%
Signalétique AGS	6 031 114	3 500 000	172%
Détecteurs de faux billets	2 547 220	2 500 000	102%
Signalétique AGA	7 652 118	19 100 723	40%
Moyens Généraux	875 353	1 500 000	58%
Equipements	564 000	1 000 000	56%
Mobilier de bureau	311 353	500 000	62%
Sécurité	13 595 470	14 000 000	97%
Tourniquet pour contrôle d'accès	2 095 470	2 500 000	84%
EDR	7 500 000	7 500 000	100%
Renouvellement licence Fortify	4 000 000	4 000 000	100%
Direction IT	55 935 613	66 000 000	85%
Equipement personnel Siège	432 260	6 000 000	7%
Equipement agences	57 000	3 000 000	2%
Solution WAF	18 249 512	10 500 000	174%
Nouvelle Plateforme Backup	10 500 000	10 500 000	100%
Remplacement Palo Alto Oran	8 500 000	8 500 000	100%
New Firewall	7 000 000	7 000 000	100%
Infrastructure Refresh	275 000	10 500 000	3%
Projet SAP	1 000 000	1 000 000	100%
Microsoft API O365	1 000 000	1 000 000	100%
Solution Service Desk	1 000 000	1 000 000	100%
Nutanix Nod VDH & licence upgrade	7 921 841	7 000 000	113%
Total Investissements	91 363 423	121 100 723	75%

Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Commentaire :

D'après le tableau des frais généraux, les observations suivantes peuvent être faites en utilisant les pourcentages :

Les salaires représentent la plus grande part avec 53 430 6123 DA, soit environ 44 % du total des frais. La prime variable arrive en deuxième position avec 10 324 4177 DA, soit environ 8,5 % du total. Les loyers des agences AGS constituent également une part importante à 3 234 5220 DA, représentant près de 2,7 % du total. Les honoraires et auditeurs CAC pour la finance représentent un poste élevé avec 3 500 0000 DA, soit environ 2,9 % du total. Les jetons de présence et frais de conseil d'administration constituent un montant non négligeable de 6 500 0000 DA, soit 5,4 % du total. Le conseil juridique pour les avocats s'élève à 3 800 0000 DA, soit environ 3,1 % du total. Enfin, la formation et le marketing des produits Trade représente 3 000 0000 DA, soit 2,5 % du total.

De manière générale, les frais de personnel (salaires, primes) et les honoraires/conseils juridiques et financiers occupent une part prépondérante dans la structure des frais généraux. Les pourcentages permettent d'identifier les postes les plus importants à analyser et optimiser.

2.1.4 Techniques et Méthodes de Budgétisation :

2.1.4.1 Budgétisation Mensuelle et Par Entité :

La budgétisation mensuelle par Entité permet un suivi précis et une réactivité rapide. Chaque entité, qu'il s'agisse de Dommage ou Vie, est responsable de ses prévisions budgétaires, ce qui renforce la responsabilisation et l'alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise.

2.1.4.2 Budgétisation Par Nature et Direction :

Concernant les frais généraux, la budgétisation par Nature et par Direction offre une vision claire des sources de dépenses. Cette méthode permet d'identifier les opportunités de réduction des coûts et d'optimiser l'allocation des ressources.

2.1.4.3 Budgétisation des Investissements :

La budgétisation des investissements repose sur une analyse détaillée des besoins par direction. En intégrant les estimations de l'année précédente, AXA Assurance Algérie peut mieux évaluer la rentabilité des projets et ajuster ses investissements en fonction des priorités stratégiques.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

2.1.5 Suivi et Contrôle Budgétaire :

2.1.5.1 Mécanismes de Suivi :

AXA Assurance Algérie utilise des mécanismes de suivi rigoureux, incluant des rapports périodiques et des tableaux de bord. Ces outils permettent de comparer les performances réelles aux prévisions budgétaires et d'identifier rapidement les écarts.

2.1.5.2 Analyse des Écarts :

L'analyse des écarts entre le budget prévisionnel et les résultats réels est essentielle. AXA Assurance Algérie met en œuvre des actions correctives basées sur ces pour s'assurer d'une meilleure corrélation entre les objectifs tracés et les performances réalisées.

2.2 Comptabilité analytique :

2.2.1 La comptabilité analytique au sein d'AXA assurance Algérie :

La comptabilité analytique, ou comptabilité de gestion, offre une vision détaillée des coûts et des performances internes de l'entreprise, à la différence de la comptabilité générale qui fournit une vue globale sans distinction précise. Cette granularité permet une meilleure gestion des ressources, une analyse approfondie des coûts et une prise de décision plus éclairée.

Par exemple, au sein d'AXA Assurance Algérie, une nomenclature de centres de coûts a été créée et permet par exemple à une dépense de loyer de 16 millions de Dinars qui serait inscrite en comptabilité générale sous le compte '6132000000 : LOCATIONS IMMOBILIÈRES' d'être inscrite en comptabilité analytique sous les Centres de Coûts de chaque Agences directes en loyer agence 1, loyer agence 2, loyer agence 3, etc., permettant une analyse plus fine et une meilleure gestion des coûts.

2.2.2 Exemple de Comptabilité Analytique :

Les Loyers au sein d'AXA assurance Algérie

Pour illustrer la différence entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, prenons l'exemple des loyers au sein d'AXA assurance Algérie. En comptabilité générale, le loyer total est enregistré dans un compte global.

Tableau N° 11 : Comptabilité Générale des Loyers au sein d'AXA assurance Algérie

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Date	Compte	Libelle	Débit (en DA)
31/12/2024	613	Loyers	16 000 000

Source : Élaboré par moi-même, à partir des documents d'AXA

En comptabilité analytique, cette dépense est ventilée en plusieurs sous-comptes et centres de coûts (CC), permettant de voir plus précisément où les dépenses sont effectuées.

Centres de Coûts (CC) :

CC 101 : Loyers Agence

- CC 10101 : Loyer Agence Cheraga
- CC 10102 : Loyer Agence Bab El Zouar

CC 102 : Loyers Siège

CC 103 : Loyers Archives

Tableau N° 12 : Comptabilité Analytique des Loyers au sein d'AXA assurance Algérie

Date	Compte	Libelle	Débit (en DA)
31/12/2024	61310101	Loyer agence Cheraga	5 000 000
31/12/2024	61310102	Loyer agence Bab el Zouar	3 000 000
31/12/2024	613102	Loyers siège	6 000 000
31/12/2024	613103	Loyers archives	2 000 000

Source : Élaboré par moi-même, à partir des documents d'AXA

Commentaire :

Ces deux tableaux présentent la comptabilité générale et analytique des loyers d'AXA Assurance Algérie au 31/12/2024. Le premier tableau montre le montant total des loyers de 16 000 000 DA. Le deuxième tableau ventile ce montant par centre de coûts, avec les loyers des agences Cheraga, Bab El Zouar, du siège et des archives, permettant une analyse plus détaillée des dépenses de loyers au sein de l'entreprise.

2.2.3 Suivi des Dépenses par Centre de Coût :

Les contrôleurs de gestion au sein d'AXA Assurance Algérie utilisent cette comptabilité analytique pour suivre les dépenses selon leurs centres de coûts. Chaque centre de coût (CC) regroupe les dépenses associées à une activité ou un département spécifique, permettant une visibilité et un contrôle accrus.

2.2.3.1 Comment la Comptabilité Analytique Aide le Contrôleur de Gestion :

Exemple d'Analyse pour une Agence :

Supposons qu'un contrôleur de gestion au sein d'AXA assurance Algérie doit établir une analyse des dépenses pour l'agence de Cheraga. Grâce à la comptabilité analytique, il peut isoler les coûts spécifiques de cette agence en utilisant les centres de coûts détaillés.

Par exemple,

Pour le CC 10101 : Loyer Agence Cheraga, le contrôleur de gestion peut identifier précisément combien l'agence dépense en loyer. Si des anomalies sont détectées, comme des coûts de loyer anormalement élevés, il peut enquêter sur les causes spécifiques et prendre des mesures correctives.

Problème dans le Centre de Coûts CC 102

Supposons qu'il y a un problème dans le CC 102 : Loyers Siège. Le contrôleur de gestion remarque une augmentation significative des coûts de loyer sans explication apparente. La comptabilité générale ne fournit pas suffisamment de détails pour identifier la source du problème. Cependant, en utilisant la comptabilité analytique, le contrôleur peut décomposer ces coûts en sous-centres de coûts plus spécifiques, comme les étages ou les sections du siège, pour identifier précisément où les augmentations de coûts se produisent.

Exemple de Décomposition :

CC 10201 : Loyer Étages Exécutifs

CC 10202 : Loyer Bureaux Administratifs

CC 10203 : Loyer Espaces Communs

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Cette analyse détaillée permet au contrôleur de gestion de détecter que les CC 10202 : Loyer Bureaux Administratifs ont vu leurs coûts doubler en raison de la location supplémentaire d'espaces non planifiés, ce qui n'était pas visible en comptabilité générale.

2.3 Tableau de bord :

Les Tableaux de Bord au sein d'AXA Assurance Algérie :

Les tableaux de bord sont des outils indispensables pour le contrôle de gestion. Ils permettent de synthétiser les données complexes et de les présenter de manière visuelle et facilement compréhensible. Ces outils aident les gestionnaires à suivre les performances, à identifier les écarts par rapport aux objectifs et à prendre des décisions éclairées.

2.3.1 Utilisation des Tableaux de Bord au sein d'AXA assurance Algérie :

Les tableaux de bord jouent un rôle crucial dans la simplification et la visualisation des données financières et opérationnelles. Ils sont utilisés à différents niveaux de l'organisation pour suivre la performance des départements, des projets et de l'ensemble de l'entreprise.

2.3.2 Types de Tableaux de Bord :

AXA utilise plusieurs types de tableaux de bord pour répondre aux besoins variés de l'entreprise :

2.3.2.1 Évolution des frais généraux dans le temps VS leurs objectifs annuels :

Tableau :

- Présente les frais généraux année N et année N-1, comparés aux objectifs annuels.
- Permet de voir où les frais généraux dépassent les objectifs.

Exemple :

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Tableau N° 13 : Evolution des Frais Généraux dans le temps Vs leurs objectifs annuels

En dinars algérien

Total frais par Nature en Mdzd	R. 2020	R. 2021	Δ % R. 21 Vs R. 20	Budget 2021	Δ % R. 21 / Budget 21
Salaires	657	617	-6%	563	10%
Prestations	228	137	-40%	299	-54%
Loyers	112	91	-19%	74	23%
Taxes	45	26	-42%	64	-59%
Amortissements	121	102	-16%	101	1%
Commissions	81	38	-53%	129	-71%
Total Frais Généraux	1 244	1 011	-19%	1 230	-18%

Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie

Commentaire :

Ce tableau détaille l'évolution des différentes natures de frais généraux entre les exercices 2020 et 2021, ainsi que leurs objectifs budgétaires pour 2021. On constate une baisse globale de 19% des frais généraux totaux en 2021 par rapport à 2020, avec des diminutions notables pour les commissions (-53%), prestations (-40%) et taxes (-46%). Cependant, certains postes comme les amortissements (+10%) et loyers (+23%) ont augmenté. Le budget 2021 prévoyait initialement des montants supérieurs pour la plupart des postes.

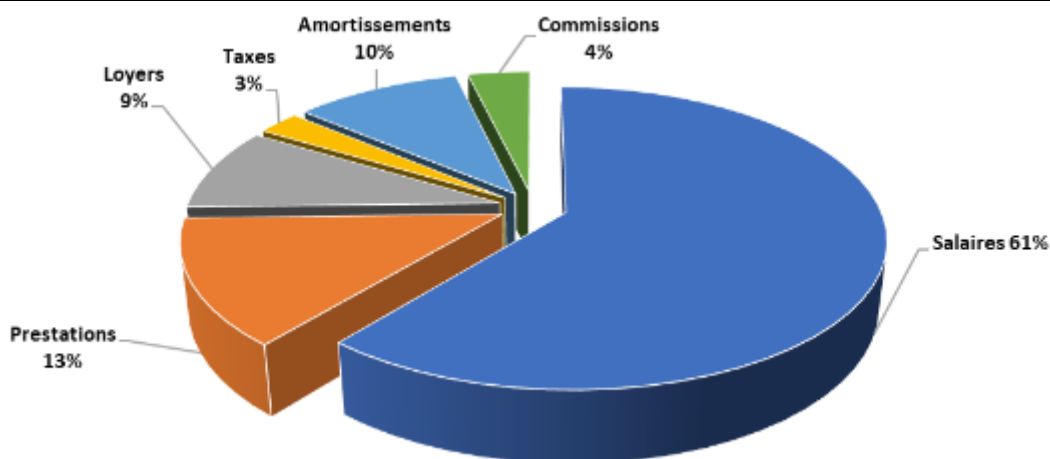
Diagramme Circulaire :

- Représente la part de chaque type de frais généraux dans le total annuel.
- Aide à visualiser quelles catégories de frais généraux consomment le plus de budget.

Exemple : Un diagramme circulaire montrant la répartition des frais généraux annuels entre les différentes catégories (salaires, loyers, commissions, etc.).

Figure N° 17 : Evolution des Frais Généraux dans le temps Vs leurs objectifs annuels

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie



Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie

Commentaire :

Ce diagramme circulaire illustre la répartition des différentes composantes des frais généraux pour une entreprise ou une organisation. La plus grande part, soit 61%, est consacrée aux salaires du personnel. Les prestations représentent 13% des dépenses, suivies des loyers à 9%. Les taxes, amortissements et commissions constituent des parts plus modestes, respectivement 3%, 10% et 4%. (**Annexe N°7**)

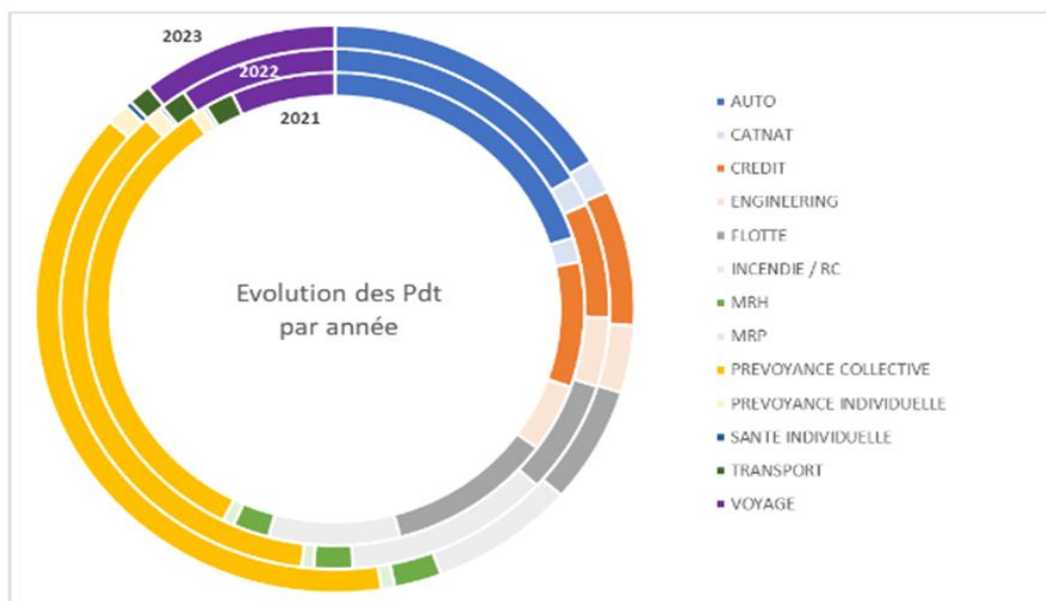
2.3.2.2 Évaluation des Produits par Année :

Diagramme Circulaire :

- Représente la part des ventes de chaque produit dans le total annuel.
- Permet de voir rapidement quels produits sont les plus performants en termes de vente.

Exemple : Un diagramme circulaire montrant la répartition des ventes de produits pour l'année 2021 et 2022 et 2023, avec chaque segment représentant un produit différent.

Figure N°18 : Evaluation des produits par année



Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Commentaire :

Ce diagramme radial présente l'évolution des différentes lignes de produits d'assurance sur plusieurs années, de 2021 à 2023. Chaque anneau concentrique représente une année, avec les produits les plus récents au centre. On peut observer une diversification et une expansion progressive de l'offre de produits, couvrant des domaines comme l'automobile, les prêts, l'incendie/RC, la santé individuelle et collective, les voyages, etc. Cette visualisation permet de suivre la stratégie de développement de gamme de l'entreprise d'assurance.

2.3.2.3 Évaluation du Chiffre d'Affaires par Entité :

Le tableau :

Tableau N° 14 : Analyse du Chiffre d'affaires sur les trois derniers exercices

	T1 2021	T2 2021	T3 2021	T4 2021	T1 2022	T2 2022	T3 2022	T4 2022	T1 2023	T2 2023	T3 2023	T4 2023
DOMMAGE	476 021 730,27	261 905 679,15	594 009 935,84	353 921 557,31	449 063 732,31	411 707 476,52	749 349 823,81	341 067 883,64	539 897 368,66	391 154 741,89	565 258 948,73	389 973 551,91
VIE	1 042 111 763,45	1 87 803 133,94	1 61 912 618,65	2 45 226 685,07	1 276 835 827,87	3 21 342 554,15	256 436 307,30	4 02 504 276,83	1 541 402 793,50	4 17 326 655,38	2 85 509 937,54	4 67 240 697,32

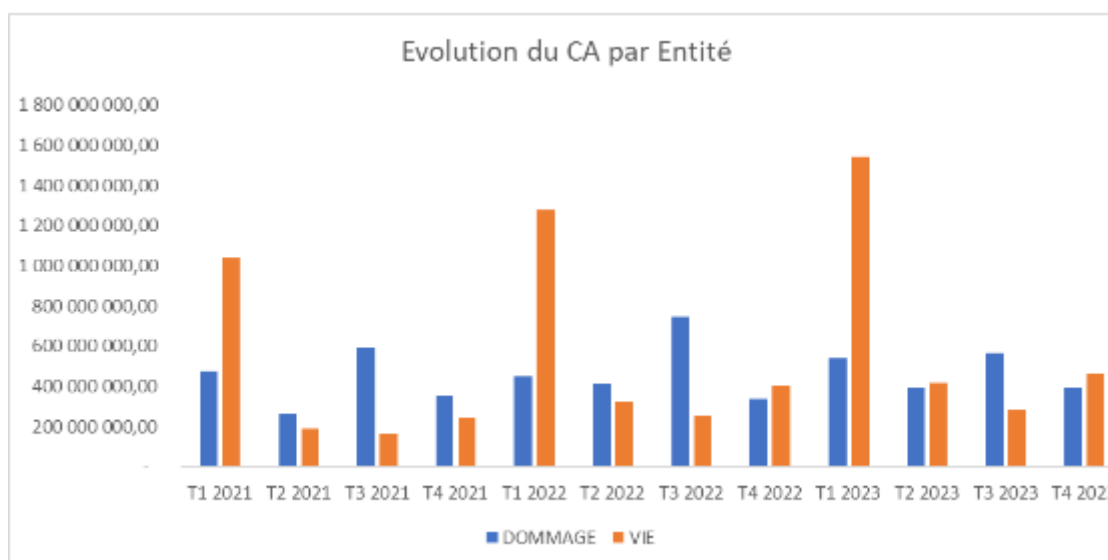
Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Graphique en Histogramme :

- Affiche le chiffre d'affaires de chaque entité (dommages, vie) par trimestre pour trois ans (2021, 2022, 2023)
- Permet de voir la contribution de chaque entité au chiffre d'affaires total.

Figure N°19 : Evolution du CA par entité



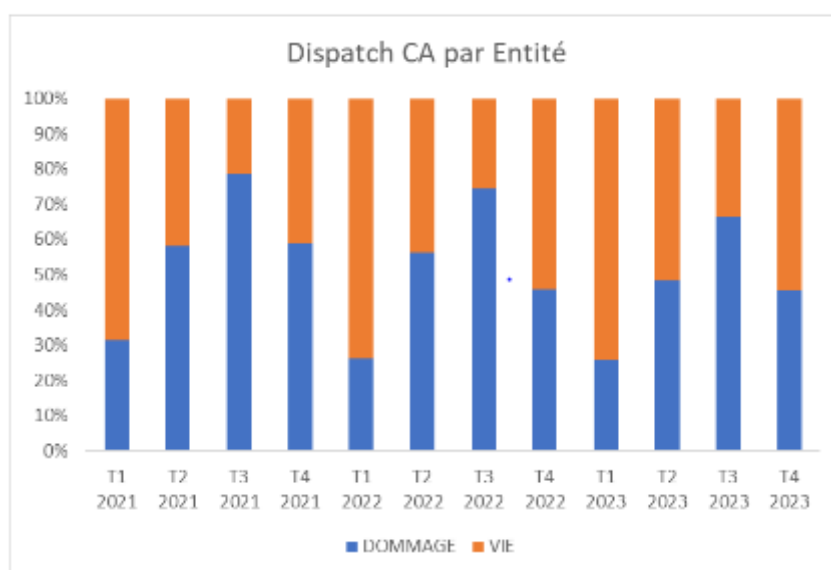
Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Commentaire :

L'histogramme présente l'évolution du chiffre d'affaires par entité (dommages et vie) sur une période de trois ans, du T1 2021 au T4 2023. Cela permet de visualiser la contribution de chaque entité au chiffre d'affaires total trimestre par trimestre. On peut constater que l'entité "Vie" génère un chiffre d'affaires significativement plus élevé que l'entité "Dommages" sur toute la période.

2.3.2.4 Dispatch du Chiffre d'Affaires par Entité :

Figure N° 20: Dispatch CA par entité.



Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Commentaire :

Le graphique en barres empilées montre la répartition du chiffre d'affaires entre les deux entités (dommages et vie) pour chaque trimestre de 2021 à 2023. On peut observer que l'entité "Vie" représente environ 70% à 80% du chiffre d'affaires total, tandis que l'entité "Dommages" représente environ 20% à 30%. Cette répartition semble rester relativement stable sur la période considérée. **(Pour plus de détails voir l'annexe N°5)**

Exemple d'Utilisation : Suivi des Frais Généraux

Pour illustrer l'importance des tableaux de bord, prenons l'exemple du suivi des frais généraux au sein d'AXA assurance Algérie.

2.3.3 Problème Identifié :

Supposons qu'un problème a été détecté dans les frais généraux, où les coûts dépassent systématiquement les objectifs annuels. La comptabilité générale montre un montant total de Frais généraux élevés, mais ne détaille pas les catégories spécifiques responsables de cette augmentation.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Solution par le Tableau de Bord :

Un tableau de bord détaillé permet de décomposer ces coûts et d'identifier précisément où se situent les augmentations. Voici comment les différents types de visualisations peuvent être utilisés :

. Tableau Détaillé :

- Montre les frais généraux par catégorie et par mois.
- Permet de voir immédiatement quelles périodes et quelles catégories de frais ont des écarts importants.

. Diagramme Circulaire :

- Affiche la répartition des frais généraux par catégorie pour l'année entière.
- Permet de visualiser rapidement quelles catégories de frais généraux consomment le plus de budget.

Autre Situation : Analyse du Chiffre d'Affaires par Entité

Supposons que le contrôleur de gestion doit analyser les performances des différentes entités pour optimiser les stratégies de vente.

. Graphique en Barres Empilées :

- Montre le chiffre d'affaires mensuel de chaque entité, permettant de voir les tendances et les contributions de chaque entité.
- Permet d'identifier les mois où certaines entités ont surperformé ou sous-performé par rapport aux autres.

2.4 Les indicateurs de performance KPI :

2.4.1 Les Indicateurs Clés de Performance (KPI) au sein d'AXA assurance Algérie :

Les Indicateurs Clés de Performance (KPI) sont des outils essentiels pour mesurer, évaluer et améliorer les performances d'une entreprise. Au sein d'AXA assurance Algérie, les KPI jouent un rôle crucial dans la gestion stratégique et opérationnelle, en fournissant des informations précises et exploitables pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Un exemple clé de KPI financier est le chiffre d'affaires (CA).

2.4.2 Importance du Chiffre d'Affaires (CA) :

Le chiffre d'affaires est un indicateur fondamental pour évaluer la performance commerciale d'entreprise. Il permet de mesurer les revenus générés par les différentes entités et segments de l'entreprise.

2.4.2.1 Évaluer la Performance Commerciale :

Comprendre la contribution de chaque entité et segment au revenu global.

2.4.2.2 Identifier les Opportunités et les Défis :

Repérer les domaines nécessitant des améliorations ou des investissements supplémentaires.

2.4.2.3 Prendre des Décisions Stratégiques :

Informar les décisionnaires sur les initiatives de croissance et les stratégies de marché.

2.4.2.4 Analyse du Chiffre d'Affaires par le Contrôleur de Gestion :

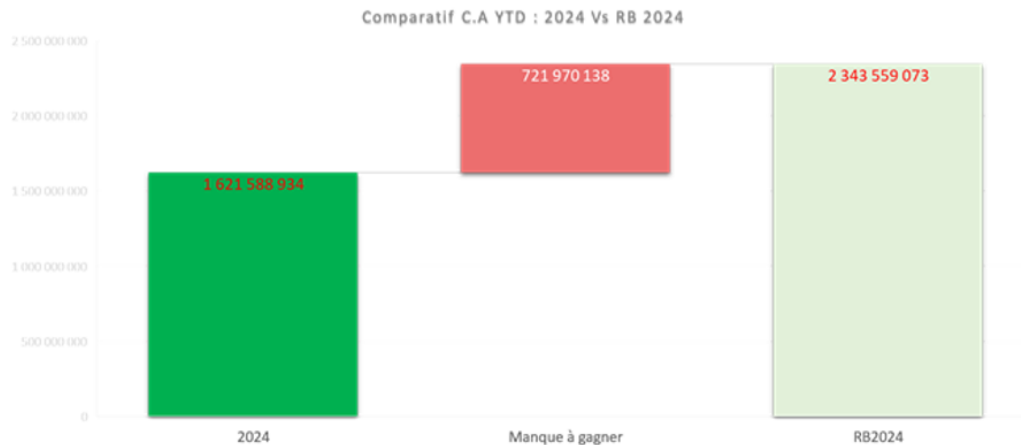
Le contrôleur de gestion d'AXA utilise divers ratios et graphiques pour analyser le chiffre d'affaire, incluant les réalisations, les prévisions et le manque à gagner. Voici un aperçu détaillé de cette analyse

A. Réalisation et Prévision du CA pour 2024 :

Le contrôleur de gestion présente une analyse du CA réalisé en 2024 par rapport aux prévisions. Cette analyse est visualisée à travers un graphique en cascade, montrant les montants réalisés et prévisionnels.

Figure N°21 : Réalisation et Prévion du CA pour 2024

En dinars algérien



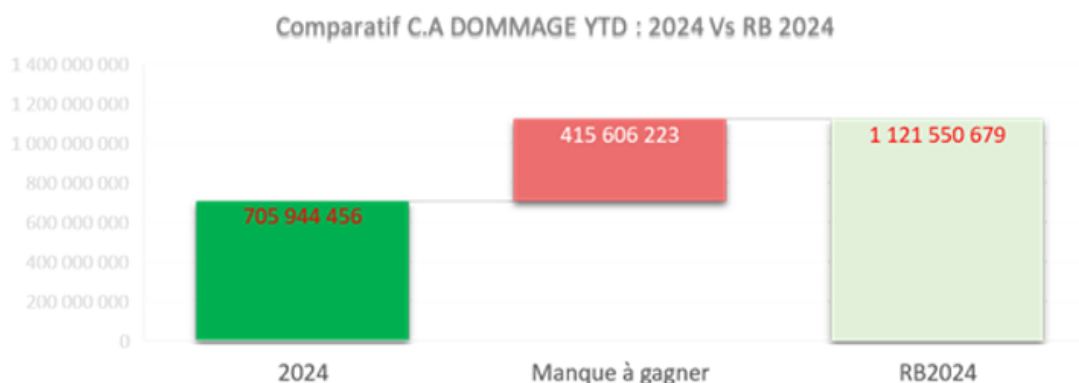
Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

- **Réalisations 2024** : Indique les revenus effectivement générés.
- **Prévisions 2024** : Indique les revenus attendus en début d'année.
- **Manque à Gagner** : Montre l'écart entre les prévisions et les réalisations.

B. Réalisation et Prévion du CA par Entité (Vie et Dommages) :

Figure N°22 : Réalisation et Prévion du CA par Entité dommages

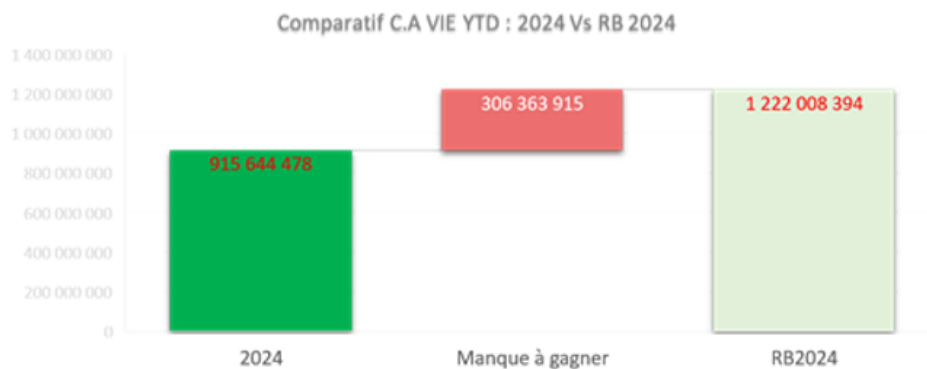
En dinars algérien



Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Entité dommage : Inclut les produits d'assurance dommages (automobile, habitation, etc.)

Figure N° 23 : Réalisation et Prévision du CA par Entité vie.



Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Entité vie : Comprend les produits d'assurance vie et les services associés

Commentaire :

D'après les informations fournies dans les images, je peux calculer le pourcentage comparatif du chiffre d'affaires réalisé en 2024 entre les entités "Vie" et "Dommages" :

Chiffre d'affaires réalisé en 2024 pour l'entité "Vie" : 907 088 774 DA

Chiffre d'affaires réalisé en 2024 pour l'entité "Dommages" : 263 608 193 DA

Chiffre d'affaires total réalisé en 2024 = 907 088 774 + 263 608 193 = 1 170 696 967 DA

Pourcentage de l'entité "Vie" = $907\,088\,774 / 1\,170\,696\,967 * 100 = 77,5\%$

Pourcentage de l'entité "Dommages" = $263\,608\,193 / 1\,170\,696\,967 * 100 = 22,5\%$

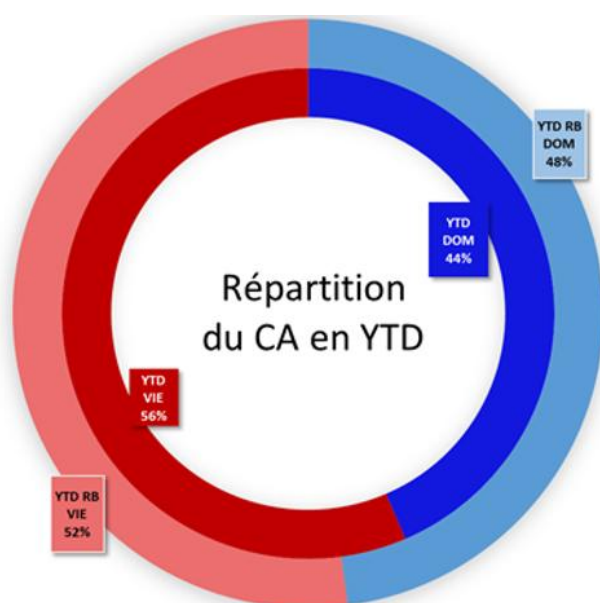
Ainsi, en 2024, l'entité "Vie" a représenté 77,5% du chiffre d'affaires total réalisé par l'entreprise, tandis que l'entité "Dommages" a représenté 22,5%.

Cela confirme la tendance observée dans les années précédentes où l'entité "Vie" contribuait de manière prépondérante au chiffre d'affaires total, représentant environ 70% à 80% selon le graphique de répartition.

C. Diagramme Circulaire du CA Réalisé et Prévisionnel par Entité :

Pour une vue d'ensemble, un diagramme circulaire illustre la répartition du CA réalisé et prévisionnel entre les différentes entités

Figure N°24: Diagramme Circulaire du CA Réalisé et Prévisionnel par Entité



Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Commentaire :

Ce diagramme permet donc de visualiser rapidement la contribution respective de chaque branche d'activité au chiffre d'affaires global de l'entreprise sur la période en cours. Il met en évidence la prédominance de l'assurance dommages suivie de l'assurance vie dans la génération de revenus actuels.

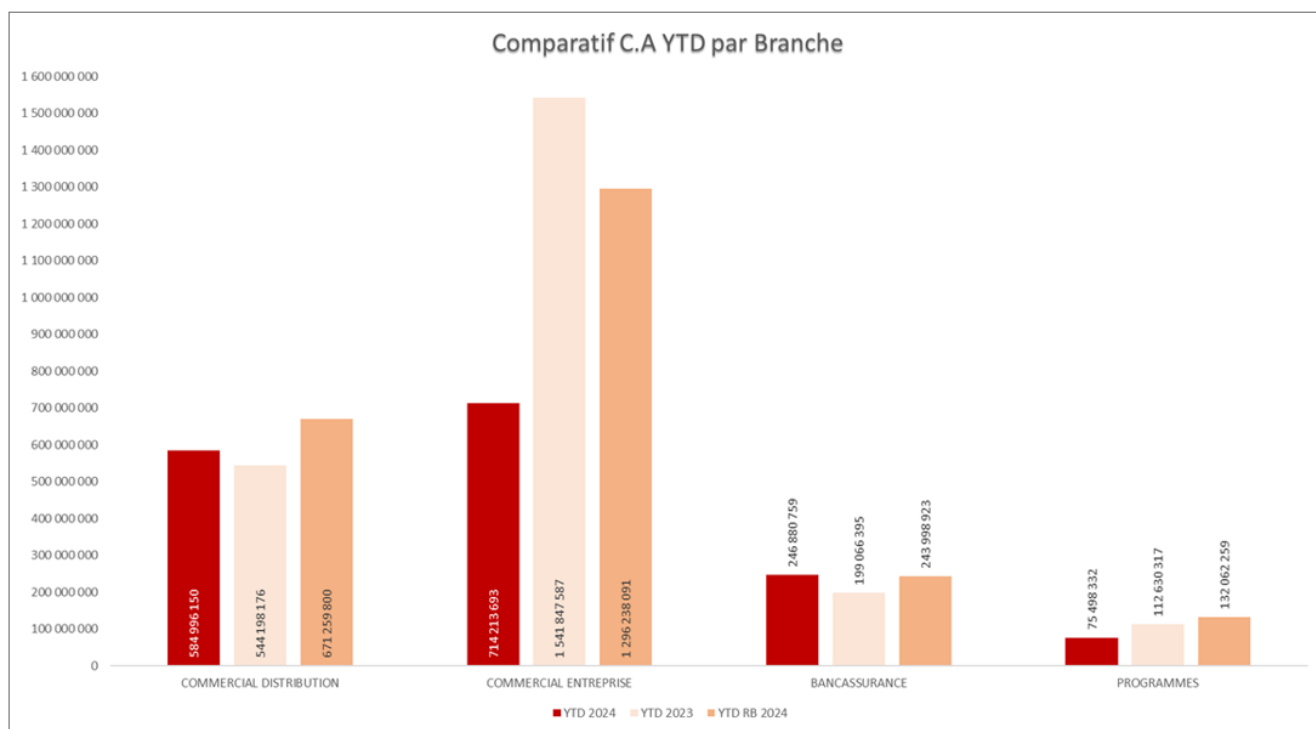
Proportions de CA Réalisé et Prévisionnel : Permet de visualiser rapidement la part de chaque entité dans le CA global.

D. Analyse détaillée par branche :

Un graphique en colonnes détaillé montre le CA réalisé et prévisionnel pour chaque branche spécifique (Commercial Distribution, Commercial Entreprise, Bancassurance, Programmes Internationaux).

Figure N° 25: CA réalisé et prévisionnel pour chaque branche (2023, 2024)

En dinars algérien



Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

- **Commercial Distribution :** Performances des ventes via les canaux de distribution.
- **Commercial Entreprise :** Revenus générés par les ventes aux entreprises.
- **Bancassurance :** CA provenant des partenariats bancaires.
- **Programmes Internationaux :** Revenus des programmes internationaux.

2.4.3 Contribution des KPI à la Stratégie et à la Planification :

Les KPI, notamment le chiffre d'affaires, aident AXA à définir des plans d'action pour atteindre des objectifs quantifiables. Voici comment :

- **Identification des Écarts :** En comparant les réalisations aux prévisions, les KPI mettent en lumière les écarts nécessitant des actions correctives.
- **Ajustement des Stratégies :** Les informations fournies par les KPI permettent d'ajuster les stratégies commerciales et marketing pour mieux répondre aux attentes.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

. **Suivi des Performances** : Les KPI offrent une vue d'ensemble continue des performances, facilitant le suivi et l'ajustement des actions en temps réel.

. **Définition des Objectifs** : Basés sur les tendances observées, les KPI aident à fixer des objectifs réalistes et ambitieux pour les périodes futures.

. **Optimisation des Ressources** : En identifiant les domaines performants et sous-performant, L'entreprise peut allouer efficacement ses ressources pour maximiser les revenus.

Grâce à l'utilisation des KPI, AXA peut non seulement évaluer ses performances actuelles mais aussi prévoir ses futures performances et s'assurer que ses actions sont alignées avec ses objectifs stratégiques. Ces indicateurs permettent une gestion proactive et informée, contribuant ainsi à la réalisation des ambitions de l'entreprise.

2.4.4 Les Valeurs de AXA : Customer First et ONE AXA

Au sein d'AXA assurance Algérie, deux des valeurs fondamentales sont "Customer First" et "ONE AXA". Ces valeurs se reflètent dans les indicateurs clés de performance (KPI) utilisés pour évaluer et améliorer la satisfaction des clients et l'engagement des employés.

2.4.4.1 Indicateur Lié aux Clients : Satisfaction Client (NPS)

La valeur "Customer First" signifie que les besoins et les attentes des clients sont au cœur des préoccupations d'AXA. Un des principaux KPI pour évaluer cette valeur est le Net Promoter Score (NPS).

Net Promoter Score (NPS) :

Définition : Le NPS mesure la probabilité que les clients recommandent AXA à leurs amis ou collègues. Il est calculé en soustrayant le pourcentage de détracteurs (clients insatisfaits) du pourcentage de promoteurs (clients très satisfaits).

Importance : Un NPS élevé indique une forte satisfaction et fidélité des clients, ce qui est crucial pour la croissance et la réputation de l'entreprise.

Utilisation : AXA utilise le NPS pour identifier les domaines nécessitant des améliorations dans le service client et pour développer des stratégies visant à améliorer l'expérience client.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Par exemple, des initiatives spécifiques peuvent être mises en place pour résoudre les problèmes courants signalés par les clients, augmentant ainsi leur satisfaction globale.

2.4.4.2 Indicateur Lié aux Employés : Engagement des Employés (eNPS)

La valeur "ONE AXA" souligne l'importance de la collaboration et de l'unité au sein de l'entreprise. Un des KPI clé pour évaluer cette valeur est l'Employee Net Promoter Score (eNPS).

Employee Net Promoter Score (eNPS) :

Définition : Le eNPS mesure la probabilité que les employés recommandent AXA comme employeur à leurs amis et collègues. Il est similaire au NPS client, mais appliqué à la satisfaction des employés.

Importance : Un eNPS élevé indique un fort engagement et une satisfaction des employés, ce qui est essentiel pour une culture d'entreprise positive et pour attirer et retenir les talents.

Utilisation : AXA utilise le eNPS pour évaluer le moral et l'engagement des employés. Les résultats peuvent aider à identifier les départements ou les équipes nécessitant une attention particulière, permettant de mettre en place des initiatives pour améliorer les conditions de travail et renforcer l'esprit d'équipe.

2.5 Calcul des couts :

2.5.1 Analyse de la rentabilité en contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie :

Dans le cadre du contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie, l'analyse de la rentabilité des agences commerciales du réseau de distribution est cruciale. Cette analyse permet de comprendre la performance financière de la direction commerciale par ses agences, d'identifier les sources de profit et les postes de dépenses, et de prendre des décisions-avisées pour optimiser les ressources et améliorer la rentabilité globale. Nous allons examiner cette analyse à travers plusieurs tableaux de données concernant les agences directes (AGS), les agences concédées (AGC), et les agents généraux (AGA).

2.5.2 Méthode de Calcul de la Rentabilité :

La rentabilité est calculée en comparant le chiffre d'affaires (CA) donc les revenus avec les dépenses et les sinistres. La marge commerciale est la déduction faite entre le chiffre d'affaires

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

et les dépenses pour chaque ligne. Cette méthode de calcul permet d'évaluer la marge brute de chaque agence

2.5.2.1 Chiffre d'Affaires par Agence :

Les données fournies comprennent le CA trimestriel par agence (AGS, AGC, AGA) et par produit. Cette information permet d'identifier les produits qui génèrent les plus de chiffre d'affaires par rapport au canal de distribution

Tableau N°15 : CA par agence et par produit

En dinars algérien

ID_Agence	CANAL	Lib_Agence	CC	RÉGION	Date Ouverture	EFFECTIF	CA	AUTO	CATNAT	CREDIT	ENGINEE
121	AGS	CAMELIA (KOUBA)	AC20184	CENTRE II	01/02/2012	3	15 433 874	9 467 893	97 603	-	314 077
160	AGS	LES IRIS (ORAN)	AC20195	OUEST	23/09/2012	5	11 607 839	8 465 340	62 672	-	-
51502	AGC	FORT-NATIONAL	AGC 51502	EST I	12/12/2021	1	5 321 857	3 856 330	31 649	-	20 364
52501	AGC	CIRTA	AGC52501	EST II	08/01/2023	1	10 748 858	4 123 912	368 220	-	-
71617	AGA	SALIM CHAOUI	AGA 71617D	CENTRE I	01/04/2021	0	12 701 199	7 719 804	190 136	-	1 027 829
71619	AGA	MEHADDI LOUIZA	AGA 71619D	CENTRE II	15/10/2021	0	10 537 922	6 570 520	163 421	-	-
TOTAL						10	66 351 551	40 203 799	913 700	-	1 362 270

Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Commentaire :

L'agence "CAMELIA (KOUBA)" est l'agence la plus performante de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires, représentant 23.04% du chiffre d'affaires total. Cette performance est significative, étant donné que l'agence est la seule à dépasser les 15 millions de CA.

Il est important de noter que l'agence "CAMELIA (KOUBA)" a également un effectif important de 3 employés, ce qui pourrait expliquer en partie sa performance. Cependant, il est également important de considérer que l'agence a été ouverte en 2012, ce qui signifie qu'elle a eu plus de temps pour développer son activité que les autres agences.

2.5.2.2 Sinistralité par Agence :

Le tableau de sinistralité nous donne une vue détaillée des sinistres par agence et par produit. Cela permet d'évaluer les coûts associés aux sinistres et d'identifier les produits ou les agences présentant les risques les plus élevés

Tableau N°16: Sinistralité par agence et par produit

En dinars algérien

ID_Agence	CANAL	Lib_Agence	CC	RÉGION	Date Ouverture	EFFECTIF	SINISTRALITÉ	SIN AUTO	SIN CATNAT	SIN CREDIT	SIN ENGINEE
121	AGS	CAMELIA (KOUBA)	AC20184	CENTRE II	01/02/2012	3	2 618 148	1 295 679	7 359	-	69 757
160	AGS	LES IRIS (ORAN)	AC20195	OUEST	23/09/2012	5	2 314 630	1 121 736	4 725	-	-
51502	AGC	FORT-NATIONAL	AGC 51502	EST I	12/12/2021	1	848 646	322 073	2 386	-	4 523
52501	AGC	CIRTA	AGC52501	ESTII	08/01/2023	1	2 574 477	21 499	27 764	-	-
71617	AGA	SALIM CHAOUI	AGA 71617D	CENTRE I	01/04/2021	0	2 423 028	1 165 886	14 336	-	228 281
71619	AGA	MEHADDI LOUIZA	AGA 71619D	CENTRE II	15/10/2021	0	1 692 624	792 985	12 322	-	-
TOTAL						10	12 471 553	4 719 859	68 893	-	302 560

Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Com L'agence "CAMELIA (KOUBA)" se distingue par son chiffre d'affaires conséquent de 15 433 874, représentant 23.04% du chiffre d'affaires total de l'entreprise. Elle affiche également un taux de sinistralité relativement faible de 2 618 148, suggérant une bonne gestion des risques. Bien qu'elle ait un nombre élevé de sinistres auto (1 295 679), "CAMELIA (KOUBA)" se démarque par un effectif de 3 employés, suggérant une bonne organisation et des ressources suffisantes. Il est important de noter que l'agence a été ouverte en 2012, ce qui lui a permis de se développer et de fidéliser une clientèle. Pour comprendre son succès, il serait pertinent d'analyser sa stratégie marketing, sa gestion de la relation client et ses pratiques de gestion des risques. En comparant ses performances avec celles des autres agences, il serait possible d'identifier les meilleures pratiques à dupliquer pour améliorer les performances de l'ensemble des agences et développer le chiffre d'affaires global de l'entreprise.

2.5.2.3 Pourcentage des réalisation et Clés de répartition des charges :

Ce tableau indique la contribution relative de chaque canal (AGC, AGS, AGA) au CA global et le pourcentage de CA de chaque agence au sein de son canal respectif. Cela permet de comparer la performance relative des différents canaux et d'identifier les agences les plus performantes mais également sert à répartir les charges communes en fonction de leurs réalisations.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Tableau N°17 : % de CA d'agence par rapport a son réseau et de canal par rapport à son CA global

En dinars algérien

CANAL	Lib_Agence	CC	RÉGION	Date Ouverture	EFFECTIF	% AG/ ΣRéseau	% AGS / CA.GLOBAL
AGS	CAMELIA (KOUBA)	AC20184	CENTRE II	01/02/2012	3	6%	18%
AGS	LES IRIS (ORAN)	AC20195	OUEST	23/09/2012	5	4%	18%
AGC	FORT-NATIONAL	AGC 51502	EST I	12/12/2021	1	12%	2%
AGC	CIRTA	AGC52501	EST II	08/01/2023	1	24%	2%
AGA	SALIM CHAOUI	AGA 71617D	CENTRE I	01/04/2021	0	6%	15%
AGA	MEHADDI LOUIZA	AGA 71619D	CENTRE II	15/10/2021	0	4%	15%

Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie

Com Ce tableau présente la répartition du chiffre d'affaires (CA) de chaque agence par rapport au réseau et au canal global. On constate que l'agence "CAMELIA (KOUBA)" représente 18% du CA global et 6% du CA du réseau. Cette agence semble donc être un acteur majeur pour l'entreprise.

2.5.2.4 Dépenses par Agence et par Nature de Dépense :

Les données sur les dépenses, ventilées par trimestre et par nature de dépense, fournissent une vue détaillée des coûts opérationnels de chaque agence. Cela inclut les loyers, les frais généraux directs et indirects, les investissements, et les salaires.

Tableau N° 18 : Les dépenses par agence

En dinars algérien

ID_Agence	CANAL	Lib_Agence	CC	RÉGION	Date Ouverture	EFFECTIF	LOYER	FG (D)	FG (IND)	INVEST	SAL (D)	SAL (DD)	SAL (SUP)	Σ DÉPENS
121	AGS	CAMELIA (KOUBA)	AC20184	CENTRE II	01/02/2012	3	450 000	120 000	1 519 436	1 982 440	3 559 357	1 689 148	1 807 950	13 746 4
160	AGS	LES IRIS (ORAN)	AC20195	OUEST	23/09/2012	5	608 619	889 389	1 086 693	1 417 831	1 525 936	1 208 070	1 293 036	10 344 2
51502	AGC	FORT-NATIONAL	AGC 51502	EST I	12/12/2021	1	-	-	371 270	484 405	291 804	417 684	441 768	2 855 5
52501	AGC	CIRTA	AGC52501	EST II	08/01/2023	1	-	-	754 292	984 142	38 084	848 588	897 519	6 097 1
71617	AGA	SALIM CHAOUI	AGA 71617D	CENTRE I	01/04/2021	0	-	-	1 321 792	1 724 570	1 712 825	1 471 285	1 572 777	10 226 2
71619	AGA	MEHADDI LOUIZA	AGA 71619D	CENTRE II	15/10/2021	0	-	-	964 462	1 258 354	654 619	1 073 541	1 147 596	6 791 1
TOTAL						10	1 058 619	1 009 389	6 017 945	7 851 741	7 782 626	6 708 315	7 160 646	50 060 8

Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Commentaire :

Il serait intéressant d'analyser la relation entre les dépenses par agence et les performances en termes de CA. Par exemple, on pourrait se demander si les agences avec des dépenses plus élevées ont un CA plus important. De plus, il serait pertinent d'étudier les facteurs qui expliquent les variations de dépenses entre les différentes agences. Cela pourrait permettre d'identifier les axes d'optimisation des dépenses pour améliorer la rentabilité globale de l'entreprise.

2.5.2.5 Marge Commerciale (ou marge brute) par Agence :

La marge commerciale est calculée comme étant la différence entre le CA et la somme des dépenses et des sinistres. Cette mesure permet de déterminer la rentabilité brute de chaque agence.

$$\text{Marge} = \text{CA} - (\text{Dépenses} + \text{Sinistres})$$

$$\% \text{ marge} = \text{SOMME (CA)} / \text{SOMME (DEPENSES)}$$

Tableau N°19 : % marge commerciale par agence.

En dinars algérien

CANAL	Lib_Agence	CC	RÉGION	Date Ouverture	Marge Comm
AGS	CAMELIA (KOUBA)	AC20184	CENTRE II	01/02/2012	12%
AGS	LES IRIS (ORAN)	AC20195	OUEST	23/09/2012	12%
AGC	FORT-NATIONAL	AGC 51502	EST I	12/12/2021	86%
AGC	CIRTA	AGC52501	EST II	08/01/2023	76%
AGA	SALIM CHAOUI	AGA 71617D	CENTRE I	01/04/2021	24%
AGA	MEHADDI LOUIZA	AGA 71619D	CENTRE II	15/10/2021	55%

Source : à partir des rapports annuels de AXA assurance Algérie.

Commentaire :

Le Tableau N°20 présente la marge commerciale par agence, calculée comme la différence entre le CA et la somme des dépenses et des sinistres. Cette mesure permet d'évaluer la rentabilité brute de chaque agence.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

On observe une grande disparité entre les marges commerciales des agences. "FORT-NATIONAL" et "CIRTA" affichent les marges les plus élevées, respectivement 86% et 76%. Cela suggère une bonne gestion des coûts et des sinistres pour ces agences. À l'inverse, "CAMELIA (KOUBA)" affiche une marge plus modeste de 12%, ce qui pourrait indiquer un besoin d'optimisation des dépenses ou de gestion des sinistres.

2.5.3 Importance de la Méthode de Calcul de la Rentabilité pour le Contrôleur de Gestion au sein d'AXA assurance Algérie assurance Algérie :

L'utilisation de la méthode de calcul de la rentabilité offre plusieurs avantages pour le contrôle de gestion :

. Identification des Agences Performantes :

En comparant les marges commerciales, le contrôleur de gestion peut identifier les agences les plus rentables et celles qui nécessitent des améliorations.

. Optimisation des Ressources :

En analysant les coûts et les revenus par produit et par agence, AXA assurance Algérie peut optimiser l'allocation des ressources, réduire les dépenses inutiles et investir dans les produits et les agences les plus rentables.

. Prise de Décision Informée :

Les données détaillées permettent aux gestionnaires de prendre des décisions basées sur des analyses précises et factuelles. Par exemple, si une agence présente une sinistralité élevée, des mesures spécifiques peuvent être prises pour atténuer ces risques.

. Alignement avec les Objectifs Stratégiques :

En suivant les indicateurs de performance clés (KPI) tels que le CA, les dépenses, et la marge commerciale, la direction commerciale d'AXA Assurance Algérie peut s'assurer que les opérations des agences sont alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

. Développement de Plans d'Action :

Les analyses de rentabilité fournissent les bases nécessaires pour développer des plans d'action visant à améliorer la performance financière. Cela peut inclure des initiatives pour augmenter les ventes, réduire les coûts, ou gérer les risques de manière plus efficace.

Section 03 : Les facteurs déterminants de l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Dans cette section, nous examinerons les principaux facteurs internes et externes qui influencent l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie Assurance Algérie.

Facteurs Internes :

- Systèmes d'information
- Communication interne
- Structure organisationnelle

Facteurs Externes :

- Concurrence de marché
- Cadre légal et juridique
- Évaluation des préférences et des comportements des consommateurs

3.1 Comment les facteurs interne d'AXA assurance Algérie détermines l'efficacité des outils de contrôle de gestion :

3.1.1 La structure organisationnelle au sein d'AXA assurance Algérie assurance Algérie :

La structure organisationnelle joue un rôle prépondérant dans l'efficacité des outils de contrôle de gestion. Elle définit les responsabilités, les flux d'information et les processus de prise de décision, ce qui influence directement la performance et la précision des outils utilisés. Au sein d'AXA assurance Algérie assurance Algérie, la structure organisationnelle est conçue pour optimiser le processus budgétaire, garantissant ainsi que les objectifs financiers soient alignés avec la stratégie globale de l'entreprise.

3.1.1.1 Le Processus Budgétaire au sein d'AXA assurance Algérie :

Demande Initiale de Budgets par les Métiers :

Le processus budgétaire commence par la demande initiale aux différentes directions (commerciale distribution, commercial entreprises, bancassurance, etc.) de soumettre leurs prévisions pour l'année N+1. Par exemple, pour l'année N+1, une augmentation de 20 % du

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

chiffre d'affaires pourrait être envisagée, ce qui porterait le total à 120 % du chiffre d'affaires de l'année N. Les métiers doivent justifier cette augmentation en expliquant comment elle sera atteinte et par qui. Une justification typique pourrait indiquer que 100 % proviendront des renouvellements et 20 % des nouvelles affaires.

Analyse par le Contrôleur de Gestion :

Le contrôleur de gestion analyse ensuite ces prévisions en les comparant avec les performances des années précédentes (N et N-1) et les tendances du marché. Cette étape critique permet de vérifier la faisabilité des objectifs proposés. Par exemple, si le marché est en baisse, une augmentation de 20 % pourrait être irréaliste.

Rencontre de Négociation :

Une rencontre entre les métiers, le contrôleur de gestion et le directeur financier est ensuite organisée pour négocier les objectifs budgétaires. Si les métiers estiment pouvoir réaliser une augmentation de 20 %, mais que le contrôleur de gestion, après analyse, juge qu'une augmentation de 5 % est plus réaliste, des discussions approfondies ont lieu pour trouver un compromis.

Décision Finale par le Directeur Général (Étape Optionnelle) :

Si aucun accord n'est trouvé, l'étape optionnelle consiste en une délibération du directeur général (DG) pour trancher. Par exemple, le DG pourrait décider d'un objectif intermédiaire de 10 %. Cette décision finale est essentielle pour garantir que le budget soit à la fois ambitieux et réalisable.

3.1.1.2 Impact de la Structure Organisationnelle sur l'Efficacité du Processus Budgétaire :

Responsabilisation et Transparence :

La structure organisationnelle d'AXA assurance Algérie permet une répartition claire des responsabilités, où chaque direction est responsable de ses prévisions budgétaires. Cette responsabilisation, combinée à une transparence dans les flux d'informations, assure que chaque étape du processus est bien documentée et justifiée. Les interactions structurées entre les métiers, le contrôleur de gestion, le directeur financier et éventuellement le DG, garantissent que les décisions budgétaires sont prises de manière collégiales et informées

Alignement des Objectifs Stratégiques :

La structure hiérarchique facilite l'alignement des objectifs financiers avec la stratégie globale de l'entreprise. Le processus de négociation permet de confronter les ambitions des métiers avec la réalité du marché et les analyses du contrôleur de gestion. Cela assure que les objectifs budgétaires sont à la fois ambitieux et atteignables, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Adaptabilité et Réactivité :

La structure organisationnelle permet également une grande adaptabilité et réactivité. En cas de changements significatifs du marché ou de l'environnement économique, le processus de contrôle de gestion peut rapidement ajuster les prévisions et les objectifs, garantissant ainsi une gestion proactive et flexible des ressources financières.

3.1.2 Systèmes d'Information :

Les systèmes d'information jouent un rôle central dans l'efficacité des outils de contrôle de gestion. Ils permettent une collecte, une gestion et une analyse précises et rapides des données financières et opérationnelles. Au sein d'AXA assurance Algérie, le contrôle de gestion repose fortement sur les systèmes d'information de l'entreprise.

3.1.2.1 Le Processus de Collecte et de Traitement de la Donnée :

Collecte des Données :

Chaque jour, l'enregistrement de la donnée se fait via les canaux de distributions, à chaque contrat d'assurance vendu, l'encaissement de la prime d'assurance est conditionné par un enregistrement de plusieurs informations utilisées ultérieurement lors de la collecte sur les différents ERP (Entreprise Ressource Planning) de l'entreprise. AXA assurance Algérie utilise principalement deux systèmes d'information pour le traitement des données :

. **SAP (Systems Applications and Products) :** Du nom de son développeur, SAP est un ERP qui permet un traitement des données et des flux d'informations efficaces au sein des entreprises, utilisé pour standardiser et centraliser les données financières à travers toutes les directions d'AXA assurance Algérie. Ce système assure une cohérence et une conformité aux normes de l'entreprise.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

. **SAGA** : Un ERP 100% développé par AXA assurance Algérie pour répondre aux besoins internes. SAGA centralise toutes les informations relatives aux transactions effectuées, permettant une personnalisation des processus de collecte et d'analyse des données.

Traitement des Données :

Selon une procédure interne, la première semaine de chaque mois, la direction des données extrait les informations de SAGA pour générer des bases de données servant plus tard aux tableaux détaillés du chiffre d'affaires, ventilé par produit. Cette extraction finale est ensuite envoyée aux contrôleurs de gestion pour analyse.

Fiabilisation des données financières :

L'un des axes de travail principaux du contrôleur de gestion au sein Algérie est la fiabilisation du chiffre d'affaires. Cette tâche consiste à vérifier la précision et la cohérence des données collectées avant de les utiliser pour des analyses plus approfondies. Les systèmes d'information jouent un rôle très important dans cette fiabilisation en assurant une collecte systématique et structurée des données.

3.1.2.2 Comment les Systèmes d'Information déterminent l'efficacité des outils de contrôle de gestion :

Les systèmes d'information permettent une collecte rapide et précise des données de vente quotidiennes. Cette exactitude et rapidité sont essentielles pour fournir aux contrôleurs de gestion des informations fiables en temps réel. La capacité de générer des rapports détaillés et précis à partir des bases de données SAGA et SAP permet aux contrôleurs de réagir rapidement aux variations et de prendre des décisions informées.

Transparence et Traçabilité :

Les systèmes d'information offrent une transparence et une traçabilité complètes des données financières. Chaque transaction enregistrée dans l'ERP est tracée, ce qui permet de revenir à l'origine des données et de vérifier leur exactitude. Cette transparence est fondamentale pour la fiabilisation du chiffre d'affaires et pour assurer la conformité aux normes financières et réglementaires.

Analyse et Reporting :

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Grâce aux systèmes d'information, les contrôleurs de gestion peuvent effectuer des analyses détaillées du chiffre d'affaires par mois, par agence et par produit. Les données extraites des bases de données SAGA permettent de créer des tableaux de bord détaillés et des graphiques qui facilitent la compréhension des performances financières et opérationnelles. Par exemple, un tableau mensuel du chiffre d'affaires permet d'identifier les tendances de vente et de détecter les anomalies.

Support à la Prise de Décision :

Les informations précises et détaillées fournies par les systèmes d'information sont essentielles pour la prise de décision stratégique. Les contrôleurs de gestion peuvent utiliser ces données pour élaborer des budgets, prévoir les performances futures et identifier les domaines nécessitant des améliorations. Les systèmes d'information permettent également de simuler différents scénarios et d'évaluer l'impact potentiel des décisions stratégiques.

3.1.3 La communication interne :

La communication interne est cruciale pour l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie. Pour maîtriser son environnement, un contrôleur de gestion doit maîtriser sa communication. A travers des réunions périodiques, la direction financière illustre comment une bonne communication optimise l'utilisation des différents outils de contrôle de gestion : le budget, la comptabilité analytique, les tableaux de bord, les indicateurs clés de performance (KPI), et les méthodes de calcul des coûts.

3.1.3.1 Exemple de Réunion de la Direction Financière :

Plusieurs réunions où la direction financière est partie prenante sont organisées périodiquement pour soit offrir de la visibilité aux autres directions membres du comité exécutif de l'entreprise soit vers l'extérieur (ministère de la Finance, Différents organes d'assurances). Lors de ces points de communication, plusieurs KPI financiers stratégiques, tels que le retour sur investissement, le chiffre d'affaires, et les parts de marché, sont discutés pour évaluer la performance actuelle de l'entreprise et orienter les décisions futures.

3.1.3.2 Comment Cette Réunion Influence l'Efficacité des Outils de Contrôle de Gestion :

. Réunion Budgétaire :

Élaboration et Suivi : Les responsables de chaque département présentent leurs propositions budgétaires pour l'année suivante, basées sur les objectifs stratégiques. Le directeur financier et les contrôleurs de gestion analysent ces propositions en les comparant aux performances passées et aux prévisions futures.

Ajustements et Négociations : La communication ouverte permet de négocier les ajustements nécessaires pour aligner les objectifs des différents départements avec les objectifs globaux de l'entreprise. A cela il faut communiquer avec chaque direction de l'état d'avancement de leur consommation par rapport aux budgets accordés.

. Réunion de ventilation de la Comptabilité Analytique:

Analyse Détaillée des Coûts : La comptabilité analytique permet de détailler les coûts par centre de coûts (CC). Les contrôleurs de gestion présentent des analyses détaillées des coûts, comme les loyers ou les frais généraux, par exemple en distinguant les coûts des agences (CC 101 : loyers agence, CC 102 : loyers siège, etc.).

Décisions Informées : Ces informations permettent de comprendre où se situent les principales sources de coûts et d'identifier les opportunités de réduction des dépenses. Cette réunion permet de réallouer des coûts à chaque direction en fonction de analyses réalisées en amont.

A. Réunion d'élaboration des Tableaux de Bord :

Visualisation des Données : Les tableaux de bord fournissent une visualisation claire des données financières et opérationnelles. Des graphiques en barres empilées, des diagrammes en cascade, et des diagrammes circulaires sont utilisés pour illustrer l'évolution des frais généraux, des produits, et du chiffre d'affaires par entité.

Suivi des Performances : Ces outils visuels permettent de suivre les performances en temps réel et de prendre des décisions rapides pour ajuster les stratégies si nécessaire. Le contrôle de gestion est en recherche permanente d'automatisation des tableaux de bords afin de répondre efficacement aux besoins des différentes directions.

B. Réunion de fiabilisation des indicateurs Clés de Performance (KPI) Suivi des Objectifs Stratégiques : Les KPI financiers, tels que le chiffre d'affaires, sont discutés pour évaluer la

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés. Le contrôle de gestion utilise ces indicateurs pour identifier les écarts entre les performances réelles et les prévisions.

Plan d'Action : Les discussions sur les KPI permettent de définir des plans d'action pour corriger les écarts identifiés et pour s'assurer que l'entreprise reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs stratégiques. De ce fait, et selon la demande, les différents KPI sont discutés et approuvés par toutes les parties.

C. Réunion de Rentabilité :

Évaluation de la Rentabilité : Les méthodes de calcul des coûts, telles que l'analyse de la rentabilité des agences du réseau de distribution, sont présentées pour évaluer la marge commerciale par produit et par agence.

Optimisation des Ressources : Cette évaluation aide à déterminer quelles agences ou produits sont les plus rentables et où il serait judicieux d'allouer des ressources supplémentaires ou de réduire les coûts.

3.2 Facteurs Externes Déterminants l'Efficacité des Outils de Contrôle de Gestion au sein d'AXA assurance Algérie :

Les facteurs externes jouent un rôle crucial dans l'efficacité des outils de contrôle de gestion. Parmi ceux-ci, trois sont particulièrement importants : le cadre légal et juridique, la concurrence sur le marché, et l'évaluation des préférences et des comportements des consommateurs. Ces facteurs externes influencent directement les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

3.2.1 Le Cadre Légal et Juridique :

Conformité Réglementaire : Les outils de contrôle de gestion doivent intégrer les exigences légales et réglementaires pour assurer la conformité. Par exemple, les changements dans la législation fiscale ou les régulations spécifiques au secteur des assurances peuvent affecter la comptabilisation des revenus et des dépenses.

Adaptabilité des Systèmes : Les systèmes d'information et les procédures de contrôle doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter rapidement aux modifications légales. Cela peut inclure des mises à jour dans les ERP pour refléter les nouvelles exigences réglementaires.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Reporting et Transparence : Les entreprises doivent fournir des rapports détaillés aux régulateurs. Les tableaux de bord et les KPI doivent être alignés avec les obligations légales pour garantir la transparence et la précision des informations financières et opérationnelles.

Exemple Pratique :

En 2022, un changement dans la législation algérienne a introduit de nouvelles exigences pour la déclaration des primes d'assurance. Ainsi par exemple la TAP (Taxe sur l'Activité Professionnelle) a disparu et AXA assurance Algérie a dû adapter ses outils de contrôle de gestion pour inclure ces nouvelles exigences dans ses rapports mensuels et annuels, assurant ainsi la conformité tout en maintenant la transparence et l'efficacité des processus.

3.2.2 La concurrence de marche :

La concurrence sur le marché est un facteur externe déterminant dans l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie. Elle influence directement les prévisions budgétaires, les stratégies de tarification, et les décisions d'investissement. Voici comment la concurrence de marché peut impacter et déterminer l'efficacité des outils de contrôle de gestion.

3.2.2.1 Cas Pratique : Analyse du Marché et Prévisions Budgétaires

Dans un exemple concret, le contrôleur de gestion au sein d'AXA assurance Algérie a été confronté à une demande des métiers pour une augmentation prévisionnelle du chiffre d'affaires de 11 % pour l'année N+1 (2024). Les métiers ont justifié cette augmentation par des attentes de renouvellement des affaires et de nouvelles opportunités. Cependant, pour valider cette prévision, le contrôleur de gestion a effectué une analyse approfondie du marché.

Étapes de l'Analyse :

. Évaluation du Marché Global : (Chiffres fictifs)

- Marché des assurances a réalisé un chiffre d'affaires de 600 000 000 DZD en 2023.
- Une augmentation de 5 % du marché global est attendue pour 2024, ce qui représente un ajout de 30 000 000 DZD.

. Analyse du Chiffre d'Affaires d'AXA :

- Le chiffre d'affaires d'AXA en 2024 était de 270 000 000 DZD.
- Une augmentation de 11 % est prévue par les métiers, soit une croissance de 2970000000 DZD.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

. Comparaison avec la Concurrence :

- AXA n'est pas le seul acteur sur le marché ; d'autres compagnies comme SAA, CAAR, CAAT, et CASH Assurance détiennent également des parts significatives.
- La part de marché d'AXA assurance Algérie et sa croissance doivent être réalistes et tenir compte de la concurrence.

Conclusion de l'Analyse :

Le contrôleur de gestion a conclu que l'augmentation prévue par les métiers (11 %) n'était pas réaliste compte tenu de la croissance totale du marché (5 %) et de la présence des concurrents. Si le marché augmente de 30 000 000 DZD, cette augmentation doit être répartie entre tous les acteurs du marché. Ainsi, AXA assurance Algérie ne pourrait raisonnablement s'attendre à capter la totalité de cette croissance.

Décision :

Le contrôleur de gestion a rejeté la proposition des métiers, soulignant l'importance d'une approche plus conservatrice et réaliste dans les prévisions budgétaires. Cette décision repose sur une analyse concurrentielle rigoureuse et sur une compréhension claire des dynamiques de marché.

3.2.2.2 Influence sur l'Efficacité des Outils de Contrôle de Gestion :

. Prévisions Budgétaires Réalistes :

L'analyse concurrentielle permet de formuler des prévisions budgétaires plus précises et réalistes, évitant des attentes irréalistes de croissance qui pourraient conduire à des décisions financières imprudentes.

. Stratégies de Tarification et de Positionnement :

En comprenant la part de marché des concurrents, AXA peut ajuster ses stratégies de tarification et de positionnement pour rester compétitive tout en maintenant des marges bénéficiaires optimales.

. Optimisation des Ressources :

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Une meilleure compréhension du marché permet une allocation plus efficace des ressources, en concentrant les efforts sur les segments de marché les plus prometteurs et en évitant les investissements sur des segments saturés ou hyperconcurrentiels.

. Adaptabilité et Flexibilité :

Les outils de contrôle de gestion, lorsqu'ils sont alimentés par des données de marché précises, permettent à AXA de s'adapter rapidement aux changements du marché et aux mouvements des concurrents, assurant ainsi une réactivité optimale.

3.2.3 Evaluation des préférences et des comportements des consommateurs et son influence sur les entreprises :

L'évaluation des préférences et des comportements des consommateurs est cruciale pour l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie Algérie. Comprendre ces aspects permet non seulement d'améliorer les indicateurs clés de performance (KPI), mais aussi d'affiner les prévisions budgétaires, d'optimiser les chiffres d'affaires et d'améliorer la pertinence des tableaux de bord.

3.2.3.1 Importance des Préférences et des Comportements des Consommateurs Impact sur les KPI :

Les préférences des consommateurs influencent directement les ventes et la satisfaction client, qui sont des indicateurs clés de performance Les comportements d'achat affectent les taux de renouvellement et de fidélisation, des KPI critiques pour évaluer la performance de l'entreprise.

3.2.3.2 Influence sur le Budget et le Chiffre d'Affaires :

Les données sur les comportements des consommateurs aident à prévoir les tendances de vente et à établir des budgets réalistes.

Les changements dans les préférences des consommateurs peuvent nécessiter des ajustements budgétaires pour répondre à la demande ou pour lancer de nouveaux produits.

3.2.3.3 Impact sur les Tableaux de Bord :

Les tableaux de bord intègrent les données sur les comportements des consommateurs pour fournir une vue d'ensemble actualisée et précise des performances.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Ils permettent de visualiser rapidement les segments de marché performants et ceux nécessitant des améliorations.

3.2.3.4 Analyse et Utilisation des Données Consommateurs :

Pour illustrer comment l'évaluation des préférences et des comportements des consommateurs peut être structurée et utilisée efficacement, voici un exemple détaillé :

A. Étapes de l'Évaluation :

Collecte de Données :

- Utilisation de sondages, enquêtes et feedback client pour comprendre les préférences.
- Analyse des données de vente pour identifier les tendances de consommation.

Segmentation des Consommateurs :

- Division des clients en segments basés sur des critères tels que l'âge, le sexe, la localisation, et les préférences d'achat.

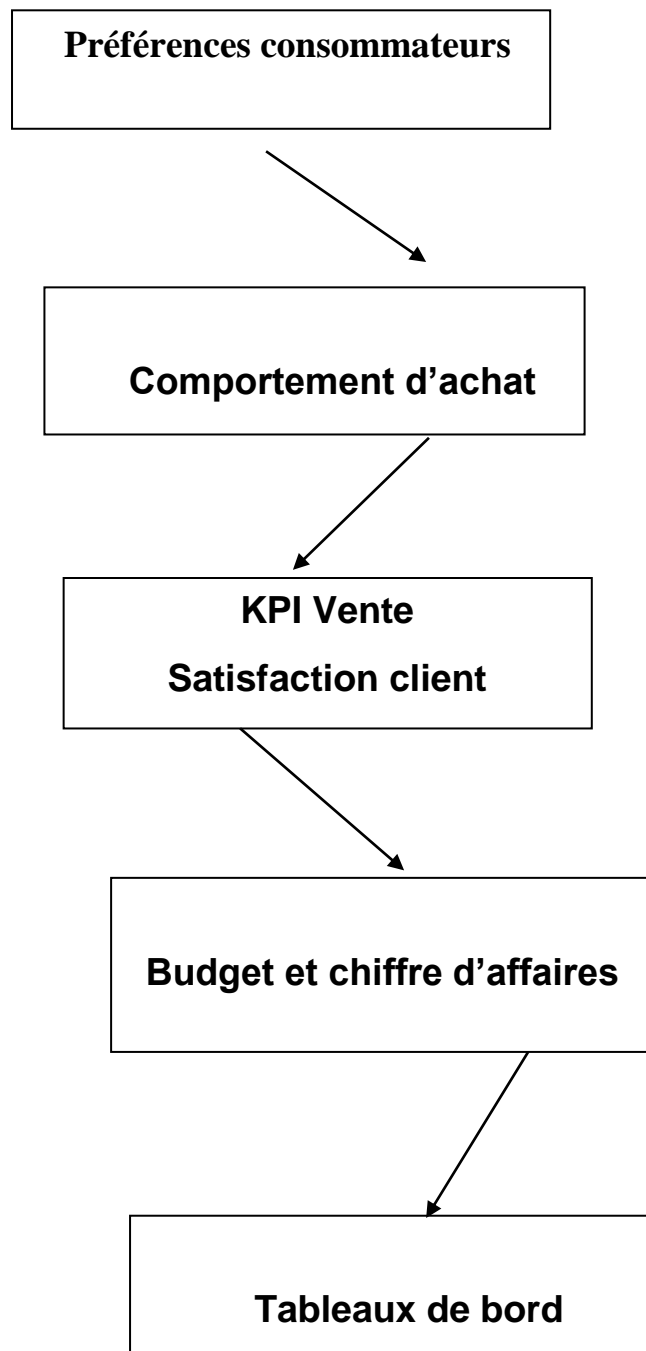
Analyse des Tendances :

- Évaluation des tendances de consommation sur différentes périodes (mensuelles, trimestrielles, annuelles).
- Identification des produits les plus et les moins performants.

Prévisions et Ajustements Budgétaires :

- Utilisation des données pour ajuster les prévisions budgétaires.
- Réallocation des ressources pour les segments de marché les plus prometteurs

Figure N°26 : Cercle d'Influence des Comportements des Consommateurs sur les KPI, le Budget, et les Tableaux de Bord :



Source : à partir des documents de AXA assurance Algérie.

Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie

Tableau N° 20 : Suivi des Préférences et Comportements des Consommateurs

Segment	Préférences	Comportements	Impact sur KPI	Ajustements Budgétaires	Impact sur Tableaux de Bord
Jeunes (18-25)	Produits numériques	Achats en ligne fréquents	Augmentation des ventes	Investissement en marketing	Visualisation des ventes en ligne
Adultes (26-45)	Assurance auto et santé	Fidélité élevée, renouvellement	Taux de fidélisation élevé	Programme de fidélité	Suivi des taux de renouvellement
Seniors (46+)	Assurance vie	Achats traditionnels	Satisfaction client élevée	Formation agents	Satisfaction client par segment

Source : à partir des documents de AXA assurance Algérie

Commentaire :

Ce tableau met en lumière une segmentation client basée sur l'âge, identifiant les jeunes (18-25 ans), les adultes (26-45 ans) et les seniors (46+). Il met en évidence les préférences, les comportements d'achat, les KPIs pertinents pour chaque segment, ainsi que les ajustements budgétaires et l'impact sur les tableaux de bord. La segmentation permet de comprendre les liens entre les préférences, les comportements et les KPIs, ce qui ouvre la voie à des stratégies marketing ciblées et des actions plus efficaces. Le tableau met l'accent sur la nécessité de suivre les indicateurs clés de performance pour chaque segment et de visualiser les résultats dans les tableaux de bord, favorisant une analyse approfondie et une adaptation aux besoins de chaque groupe de clients.

B. Exemple Pratique au sein d'AXA assurance Algérie

Analyse Initiale :

Collecte des Données :

Sondages montrent une préférence croissante pour les produits d'assurance numérique parmi les jeunes adultes.

Segmentation :

Les jeunes adultes (18-25 ans) préfèrent des interactions en ligne et des services rapides.

Impact sur le KPI et le Budget :

KPI Affectés :

- Augmentation prévue des ventes en ligne de 15 %.
- Amélioration de la satisfaction client avec une augmentation des interactions numériques.

Ajustements Budgétaires :

- Investissement accru dans le marketing numérique.
- Formation des équipes de support en ligne.

Impact sur les Tableaux de Bord :

Mise en Œuvre :

- Développement de campagnes de marketing ciblées.
- Suivi mensuel des ventes en ligne et de la satisfaction client.

Visualisation des Résultats :

- Tableau de bord montrant l'augmentation des ventes en ligne et la satisfaction client.
- Diagrammes illustrant la performance des segments de marché et l'efficacité des campagnes de marketing.

CONCLUSION

En conclusion, ce troisième chapitre a permis de démontrer l'application pratique des concepts théoriques de contrôle de gestion au sein de AXA Assurance Algérie. À travers une analyse détaillée de l'entreprise, nous avons pu comprendre son environnement organisationnel, les outils de contrôle de gestion qu'elle utilise, et les facteurs spécifiques qui influencent leur efficacité.

La présentation de AXA Assurance Algérie a fourni un aperçu clair de l'entreprise, incluant son historique, sa structure organisationnelle, ses produits et services, ainsi que sa position sur le marché algérien des assurances. Cette contextualisation a mis en évidence les défis et les opportunités auxquels l'entreprise est confrontée.

L'examen des outils de contrôle de gestion utilisés par AXA Assurance Algérie a révélé l'importance des tableaux de bord, des indicateurs de performance, des budgets, et des systèmes de prévision et de comptabilité analytique dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ces outils sont essentiels pour la prise de décision, le suivi des performances et l'anticipation des besoins futurs.

Enfin, l'analyse des facteurs déterminants l'efficacité de ces outils a montré que la structure organisationnelle, la communication interne, le système d'information, ainsi que la réglementation et la concurrence, jouent tous un rôle crucial. AXA Assurance Algérie doit continuellement adapter ses pratiques de contrôle de gestion pour rester compétitive et répondre aux exigences du marché.

Cette étude de cas a illustré de manière concrète comment une entreprise d'assurance peut optimiser l'utilisation de ses outils de contrôle de gestion pour améliorer sa performance globale. Les leçons tirées de cette analyse peuvent servir de guide pour d'autres entreprises dans le secteur des assurances, en particulier dans des contextes similaires. Dans le chapitre suivant, nous tirerons des conclusions générales de notre recherche et proposerons des recommandations pratiques basées sur les résultats obtenus.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser les facteurs déterminants de l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein des entreprises, en prenant comme cas d'étude la compagnie d'assurance AXA Algérie. Nous avons examiné les aspects théoriques du contrôle de gestion, les outils utilisés, ainsi que les facteurs internes et externes influençant leur efficacité. L'étude de cas d'AXA Algérie nous a permis d'illustrer concrètement ces concepts et d'identifier les défis spécifiques auxquels cette entreprise est confrontée.

La problématique principale de cette recherche était de déterminer les facteurs clés impactant l'efficacité des outils de contrôle de gestion, en considérant à la fois les aspects internes (structure organisationnelle, communication, systèmes d'information) et les aspects externes (réglementation, concurrence, préférences des consommateurs). Nous souhaitons comprendre comment ces facteurs se manifestent au sein d'AXA Assurance Algérie et influencent l'utilisation de ses outils de contrôle de gestion.

Nos résultats ont confirmé l'hypothèse principale selon laquelle les facteurs internes et externes jouent un rôle déterminant dans l'efficacité des outils de contrôle de gestion. Au sein d'AXA Algérie, nous avons pu observer concrètement l'impact de ces facteurs.

L'hypothèse H1 a été validée, démontrant que des structures organisationnelles claires et flexibles favorisent une utilisation optimale des outils de contrôle de gestion. Des structures rigides peuvent entraver l'efficacité en créant des silos d'information et en ralentissant le processus décisionnel. En revanche, une structure flexible et bien définie facilite une meilleure répartition des responsabilités et une communication plus fluide, essentielle pour l'efficacité des outils de contrôle de gestion.

L'hypothèse H2 a également été confirmée, soulignant la nécessité d'adapter continuellement ces outils aux pressions réglementaires et à l'évolution de la concurrence. Les régulations imposent des contraintes mais peuvent également offrir des opportunités pour les entreprises qui savent les anticiper et s'y adapter rapidement. La concurrence pousse les entreprises à optimiser leurs processus et à innover, rendant l'adaptation des outils de contrôle de gestion cruciale pour maintenir une position compétitive sur le marché.

CONCLUSION GENERALE

Enfin, l'hypothèse H3 a été vérifiée par notre étude de cas approfondie sur AXA Algérie. Nous avons pu identifier les meilleures pratiques mises en œuvre par cette entreprise, ainsi que les défis spécifiques auxquels elle est confrontée dans la gestion de ses outils de contrôle de gestion. Par exemple, AXA Algérie a adopté des technologies avancées pour améliorer la précision et la rapidité de la collecte et de l'analyse des données, ce qui a permis une meilleure prise de décision.

Sur la base de nos résultats, nous recommandons aux entreprises de porter une attention particulière aux facteurs internes et externes susceptibles d'affecter l'efficacité de leurs outils de contrôle de gestion. Il est essentiel de mettre en place des structures organisationnelles adaptées, favorisant la communication et l'utilisation optimale des systèmes d'information.

1. Investir dans des systèmes d'information performants : L'intégration de solutions ERP (Enterprise Resource Planning) et de business intelligence est cruciale pour une collecte et une analyse précise des données. Ces systèmes permettent de centraliser l'information et d'assurer sa disponibilité en temps réel, facilitant ainsi la prise de décision.
2. Renforcer la formation continue du personnel : Pour garantir l'efficacité des outils de contrôle de gestion, il est essentiel que les employés soient bien formés et à jour avec les dernières technologies et pratiques. Des programmes de formation réguliers doivent être mis en place pour développer les compétences nécessaires.
3. Favoriser une communication interne fluide : Une communication efficace entre les différents niveaux hiérarchiques et départements est cruciale. L'utilisation de plateformes de communication internes, telles que les intranets et les réunions régulières, peut améliorer la circulation de l'information et la collaboration.
4. Surveiller et s'adapter aux évolutions externes : Les entreprises doivent être proactives dans la veille réglementaire et technologique pour anticiper et s'adapter rapidement aux changements de l'environnement. Cela inclut la mise en place de processus de veille continue et la participation à des forums industriels.

CONCLUSION GENERALE

5. Encourager la flexibilité organisationnelle : Adopter des structures organisationnelles flexibles qui permettent une meilleure répartition des responsabilités et une coopération efficace entre les départements. Cela peut inclure la mise en place de comités transversaux et la promotion d'une culture de l'innovation.

6. Intégrer des technologies émergentes : L'émergence de nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données, offre de nouvelles perspectives pour le contrôle de gestion. Les entreprises doivent explorer comment ces technologies peuvent être intégrées dans leurs outils de gestion existants pour améliorer leur efficacité. Par exemple, l'intelligence artificielle peut être utilisée pour automatiser certaines tâches de contrôle de gestion, permettant ainsi de gagner du temps et de réduire les erreurs.

Bien que notre étude ait permis d'approfondir la compréhension des facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion, certaines limites doivent être soulignées. L'accès restreint aux données internes d'AXA Algérie a pu limiter la portée de notre analyse. De plus, la généralisation de nos résultats à d'autres contextes organisationnels doit être effectuée avec prudence, compte tenu des spécificités du secteur des assurances.

Cette recherche ouvre la voie à plusieurs pistes d'investigation futures. Il serait intéressant d'approfondir l'étude des interactions complexes entre les différents facteurs internes et externes, et d'explorer leur impact sur des outils de contrôle de gestion spécifiques. De plus, des études comparatives entre différents secteurs d'activité pourraient permettre d'identifier des similitudes et des différences dans les facteurs déterminants l'efficacité de ces outils.

Enfin, l'émergence de nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données, pourrait ouvrir de nouvelles perspectives dans le domaine du contrôle de gestion. Il serait pertinent d'examiner comment ces technologies peuvent être intégrées dans les outils de contrôle de gestion existants pour en améliorer l'efficacité. Par exemple, l'analyse de données peut être utilisée pour identifier des tendances et des anomalies, permettant aux entreprises de réagir plus rapidement aux changements.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, l'efficacité des outils de contrôle de gestion est influencée par une multitude de facteurs internes et externes. Pour AXA Assurance Algérie, comme pour toute autre entreprise, l'adaptation et l'optimisation de ces facteurs sont essentielles pour assurer une gestion performante et compétitive. Les résultats de cette étude montrent que, bien que des progrès significatifs aient été réalisés, il reste encore des défis à relever. En mettant en œuvre les recommandations proposées et en continuant à s'adapter aux évolutions de l'environnement, AXA Assurance Algérie peut renforcer davantage l'efficacité de ses outils de contrôle de gestion et assurer une performance durable et compétitive.

Ainsi, ce mémoire contribue à une meilleure compréhension des dynamiques internes et externes qui influencent l'efficacité des outils de contrôle de gestion et propose des voies concrètes pour les optimiser. Les entreprises qui sauront intégrer ces recommandations pourront améliorer leur performance et se préparer efficacement aux défis futurs.

BIBLIOGRAPHIE

• **Les ouvrages :**

- 2 BARA S, BELAID F (2013), « mise en place d'un système de calcul de cout par la méthode ABC », p29.
- AISSANOUSouhila, ADRAR Dihia, 2013 « Le contrôle de gestion par l'élaboration d'un système budgétaire », mémoire d'un master en sciences commerciales en Université Abderrahmane Mira De Bejaia, P37.
- ALAZARD Claude et SEPARI Sabine : « Contrôle de gestion, manuel et application, DCG11 » Edition DUNOD, Paris, 2010, P 552
- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, (2007), DCG11 « contrôle de gestion » ; édition Dunod. Paris, p.10.
- ALAZARD et SEPARI : « Contrôle de gestion, manuel et application » Edition DUNOD, Paris, 2010, P 552- 553
- AOUIZERT Ghania, TOURQUI Soraya « La gestion budgétaire outil de contrôle de gestion dans une entreprise » mémoire d'un master en EHEC 2018
- ARDOIN J.L. et JORDAN H. op.cit. (1976 ; p 22)
- ARDOIN J.L. et JORDAN. H., (1976) « le contrôleur de gestion » paris, Flammarion, p22
- AUGÉ B et NARO G (2011), Mini manuel de contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, p 04.
- ¹Claude Alazard, Sabine Separi : « Contrôle de gestion manuel et applications », Edition Dunod, Paris, 1998, P634
- Doria th Brigitte : « contrôle de gestion en 20 fiches », Edition Dunod, Paris, 2008, p.72
- Et SEPARI sabine : « Contrôle de gestion », Edition Dunod, paris 2010, page 591
- FERNANDEZ Alain « L'essentiel du tableau de bord ». Édition d'organisations, paris, 2005, P 178
- Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2^{ème} édition ;
- Gérard MELYON, (2004), « comptabilité analytique », 3^{ème} Edition BREAL,
- Gérard MELYON, op-cit, P08
- H. Bouquin (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892

Bibliographie

- Hervé ARNOUD ; (2001) ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons ; page : 8-9
- Hervé ARNOUD ; op-cit ; page : 8-9
- Jean Lochard, op. Cité page 19.
- Leroy Michel : « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998, P 76.
- LEROY Michel : « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, paris, 1998, p 42
- LEROY Michel : « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise ». Edition d'Organisation, paris, 2001, P 14
- M. GERVAIS, « Contrôle de gestion », 7eme édition Economica, Paris, P 31
- Mémoire ETUDE DES PRATIQUES DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : CAS Entreprise Publique Economique/ElectroIndustries/SPA- AZAZGA 2018-2019
- Mémoire ETUDE DES PRATIQUES DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : CAS Entreprise Publique Economique/ElectroIndustries/SPA- AZAZGA 2018-2019
- Mémoire fin d'étude La modélisation de la sinistralité grave en assurance automobile Une approche fondée sur la théorie des valeurs extrêmes Etude de cas : AXA assurance Algérie 2023
- Mémoire fin d'étude Système d'information ERP : outil de contrôle de gestion juin 2022.¹MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, Théorie et pratique de la communication, édition l'Harmattan, Paris, 2010, p302-303.
- MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, op.cit. p 310-311
- RAGAIGNE A et TAHAR C (2017/2018), Contrôle de gestion en poche, édition GUALINO, p 04
- RAGAIGNE A et TAHAR C, op.cit., p 04.
- SAULOU. Jean-Yves : « Le tableau de bord du décideur », Edition D'ORGANISATION, Paris, 1981, P40
- Sayah Youcef : « le tableau de bord prospectif et la stratégie de l'entreprise », thèse de master en science de gestion, ESC d'Alger, 2015, p31.

Bibliographie

Site web :

- <https://www.wolterskluwer.com/fr-fr/solutions/cch-tagetik/glossary/hr-budgeting> 8/03/2024 13 : 15
- [Analyse financière des comptes consolidés en IFRS : Un guide essentiel pour évaluer la santé financière des entreprises \(linkedin.com\)](#) 08/04/2024 17 :21
- [Définition d'une structure fonctionnelle : avantages et inconvénients, exemple \(manager-go.com\)](#) 10/04/2024 18 :09
- [Évolution du comportement du consommateur : facteurs d'influence, analyse et interprétation \(appvizer.fr\)](#)
- <https://wikimemoires.net/2011/01/les-formes-de-controle-organisationnel/> 13/05/2024 15:23
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contr%c3%b4le/18932?q=controle#18822> consulté le 20/03/2024 à 16h
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853?q=gestion#36794> consulté le 20/03/2024 à 16h
- <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord> 2/3/2024 18 :12
- [ISO/IEC 27002:2022\(fr\), Sécurité de l'information, cybersécurité et protection de la vie privée — Mesures de sécurité de l'information](#) 14/05/2024 12 :10
- [Les lois sur la consommation et leur impact sur les entreprises et les consommateurs - FSC Juridique \(fsc-avocat.fr\)](#) 10/04/2024 10 :10
- [Qu'est-ce qu'un KPI \(indicateur de performance\) ? \[2024\] • Asana](#) 13/05/2024 18:00
- [Quels sont les effets des politiques fiscales sur l'activité économique ? — Sciences économiques et sociales \(ens-lyon.fr\)](#) 15/05/2024 12 :03
- [Structure organisationnelle : les 5 types les plus utilisés \(gitmind.com\)](#) 10/04/2024 17 :30
- [Structure organisationnelle : les 5 types les plus utilisés \(gitmind.com\)](#) 10/04/2024 10 :34
- [Structure organisationnelle : les 5 types les plus utilisés \(gitmind.com\)](#) 10/04/2024 10 :55
- [structure-interne-de-lx27entreprise_compress \(1\).pdf](#) 10/04/2024 17 :30
- [structure-interne-de-lx27entreprise_compress \(1\).pdf](#) 10/04/2024 17 :30

ANNEXES

ANNEXE 1 : Mensualisation budgétaire 2024 du Chiffre d'Affaires
En dinars algérien

				876 423 653	426 500 957	501 603 143	539 031 319
ENTITE	BRANCHE	CANAL	PRODUIT	Janvier (CA)	Février (CA)	Mars (CA)	Avril (CA)
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGS	AUTO	46 434 690	48 336 649	45 841 046	40 076 097
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGS	CATNAT	1 887 254	1 507 001	2 011 467	2 616 081
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	CREDIT				
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGS	ENGINEERING	436 175	247 993	253 384	33 530
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGS	FLOTTE	12 500 759	844 985	1 586 296	2 601 122
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGS	INDIVIDUELLE / RC	690 630	1 233 597	3 846 449	3 951 405
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGS	MRH	764 457	1 028 249	638 159	388 613
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGS	MRP	1 880 999	1 924 657	2 377 997	1 903 642
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	PREVOYANCE COLLECTIVE	8 450 206	4 080 126	21 717 543	10 525 674
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	PREVOYANCE INDIVIDUELLE	134 605	174 896	301 072	676 834
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	SANTE INDIVIDUELLE			443 423	483 437
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGS	TRANSPORT	686 796	52 950	58 246	58 064
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	VOYAGE	21 978 706	19 963 231	23 666 453	23 767 209
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGC	AUTO	7 182 943	8 945 683	6 736 515	3 144 998
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGC	CATNAT	227 092	324 122	319 361	144 015
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	CREDIT				
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGC	ENGINEERING		4 844		34 812
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGC	FLOTTE	725 016	1 382 908	143 304	580 909
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGC	INDIVIDUELLE / RC	489 226	779 442	69 037	300 263
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGC	MRH	22 701	58 836	60 268	
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGC	MRP	189 864	494 375	169 731	371 592
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	PREVOYANCE COLLECTIVE			3 968 994	
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	PREVOYANCE INDIVIDUELLE	1 389	18 306	19 064	22 157
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	SANTE INDIVIDUELLE			74 554	35 107
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGC	TRANSPORT		5 023		9 006
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	VOYAGE	2 909 092	3 573 524	3 402 671	2 999 915
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGA	AUTO	21 956 094	24 640 250	24 032 050	19 029 813
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGA	CATNAT	1 150 491	7 028 034	1 161 642	704 987
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	CREDIT				
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGA	ENGINEERING	401 255	24 563	1 101 568	209 084
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGA	FLOTTE	4 401 996	1 779 692	565 104	3 756 912
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGA	INDIVIDUELLE / RC	15 112 767	5 594 622	1 181 030	5 842 685
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGA	MRH	618 148	164 513	273 426	296 087
DOMMAGE	PERSONAL LINE	AGA	MRP	440 535	1 042 563	1 178 901	687 472
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	PREVOYANCE COLLECTIVE	5 109 755	10 784 289	4 198 867	42 885 151
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	PREVOYANCE INDIVIDUELLE	37 873	71 505	92 978	446 249
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	SANTE INDIVIDUELLE			311 530	454 553
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGA	TRANSPORT	112 887	35 146	97 416	475
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	VOYAGE	9 919 455	10 673 137	12 001 072	11 984 836
DOMMAGE	PERSONAL LINE	CONCESSIONS	AUTO				
VIE	LIFE & HEALTH	E-PAIEMENT	VOYAGE		966 490	990 380	706 909
DOMMAGE	PERSONAL LINE	BANCASSURANCE	AUTO			1 000 000	1 000 000
DOMMAGE	PERSONAL LINE	BANCASSURANCE	CATNAT	1 000 866	543 305	70 000	1 627 990
VIE	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	CREDIT	29 857 816	30 964 135	31 795 271	30 750 430
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	ENGINEERING	92 281	97 781	90 000	90 000
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	FLOTTE	3 242 077	3 242 077	10 000 000	3 242 077
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	INDIVIDUELLE / RC	363 636	363 636	363 636	363 636
DOMMAGE	PERSONAL LINE	BANCASSURANCE	MRH	9 246 174	9 237 174	9 237 174	9 246 174
DOMMAGE	PERSONAL LINE	BANCASSURANCE	MRP	135 991	135 991	135 991	135 991
VIE	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	PREVOYANCE COLLECTIVE			1 000 000	
VIE	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	PREVOYANCE INDIVIDUELLE	4 083 333	4 083 333	4 083 333	4 083 333

ANNEXE 2: Actualisation mensuelle du Chiffre d'affaires selon les réalisations 2024
En dinars algérien

				674 315 966	320 109 761	289 522 645	337 640 563
ENTITE	BRANCHE	CANAL	PRODUIT	Janvier (CA)	Février (CA)	Mars (CA)	Avril (CA)
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGS	AUTO	43 942 422	43 488 430	41 370 663	37 496 639
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGS	CATNAT	4 091 676	1 098 584	2 025 009	2 682 912
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	CREDIT				
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGS	ENGINEERING	758 464	620 055	177 297	
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGS	FLOTTE	357 178	120 278	1 049 833	3 696 985
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGS	INCENDIE / RC	5 976 262	1 859 534	4 480 979	1 411 503
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGS	MRH	522 936	399 302	453 980	305 974
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGS	MRP	1 355 195	1 749 076	2 982 980	5 301 552
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	PRE VOYANCE COLLECTIVE	5 785 436	1 225 044	8 528 480	7 814 240
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	PRE VOYANCE INDIVIDUELLE	58 362	219 557	58 372	50 454
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	SANTE INDIVIDUELLE				
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGS	TRANSPORT	68 830	68 251	20 448	60 300
VIE	LIFE & HEALTH	AGS	VOYAGE	19 148 142	18 382 077	18 204 024	21 938 159
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGC	AUTO	3 845 276	3 937 735	4 042 261	3 899 568
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGC	CATNAT	589 911	161 261	290 536	345 292
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	CREDIT				
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGC	ENGINEERING			20 364	
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGC	FLOTTE	1 416 887	94 598	424 221	135 752
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGC	INCENDIE / RC	6 604 268	44 732	695 501	
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGC	MRH	23 122	23 688		7 420
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGC	MRP	90 826	354 235	1 963 014	423 672
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	PRE VOYANCE COLLECTIVE				534 560
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	PRE VOYANCE INDIVIDUELLE	6 375	16 367	6 380	3 275
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	SANTE INDIVIDUELLE				
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGC	TRANSPORT	74 100	28 981		
VIE	LIFE & HEALTH	AGC	VOYAGE	1 827 889	1 772 192	2 001 924	2 649 509
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGA	AUTO	29 461 418	25 001 528	21 955 034	18 725 280
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGA	CATNAT	5 252 871	1 077 937	837 870	1 134 217
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	CREDIT				
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGA	ENGINEERING	1 970 084	175 632	1 608 527	186 107
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGA	FLOTTE	25 532 600	1 839 381	2 107 700	1 344 218
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGA	INCENDIE / RC	13 737 105	4 362 956	4 106 825	3 220 237
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGA	MRH	349 090	298 086	237 721	224 540
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	AGA	MRP	1 333 846	558 099	1 963 421	2 196 350
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	PRE VOYANCE COLLECTIVE	909 200	12 980 054	5 006 040	3 657 080
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	PRE VOYANCE INDIVIDUELLE	61 485	89 240	72 191	31 450
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	SANTE INDIVIDUELLE				
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	AGA	TRANSPORT	2 642 201	93 033	165 791	46 491
VIE	LIFE & HEALTH	AGA	VOYAGE	8 487 008	8 918 036	9 333 657	11 723 753
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	CONCESSIONS	AUTO				
VIE	LIFE & HEALTH	E PAIEMENT	VOYAGE	73 172	62 396	54 031	29 600
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	AUTO				
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	CATNAT	930 866	473 305	35 650	1 393 504
VIE	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	CREDIT	30 148 980	31 487 200	33 358 646	35 265 607
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	ENGINEERING	5 753	4 129	35 292	4 427
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	FLOTTE	3 225 111	4 558 432	3 098 745	6 193 776
DOMMAGE	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	INCENDIE / RC	157 308	443 933	188 137	173 027
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	MRH	9 894 683	10 060 207	11 778 318	10 158 319
DOMMAGE	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	MRP				
VIE	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	PRE VOYANCE COLLECTIVE				858 480
VIE	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	PRE VOYANCE INDIVIDUELLE	3 033 300	2 361 600	3 570 111	4 096 139

ANNEXE 3: Analyse des variations sur le mois d'avril isolé 2024 En dinars algérien

ENTITE	GRUPE	BRANCHE	CAVAL	PRODUIT	Reu 2024	Reu 2023	Reu 2024	% T10 2024 T10 2023	% T10 2024 T10 2023
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGS	AUTO	37 486 639	35 119 348	40 076 097	677%	-12,37%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGS	CATWAT	2 682 912	1 916 577	2 616 081	39,98%	-26,74%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	CREDIT	-	4 26 102	-	-100,00%	N/D
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGS	ENGINE RING	-	26 558	33 530	-100,00%	-20,79%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGS	FLOTTE	3 096 985	4 311	2 601 122	-8884,85%	-100,17%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGS	INCENDE /RC	1 411 503	3 967 151	3 961 405	-64,42%	0,40%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGS	MRIH	306 974	352 498	388 613	-13,20%	-9,29%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGS	MPP	5 301 552	1 100 888	1 901 642	356,68%	-80,28%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	PRED/ONCE COLLECTIVE	7 814 240	2 967 960	10 526 674	163,29%	-71,80%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	PRED/ONCE INDIVIDUELLE	50 454	38 140	676 834	32,29%	-94,36%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	SANTE INDIVIDUELLE	-	488 304	483 437	-100,00%	1,01%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGS	TRANSPORT	60 300	46 991	58 064	31,11%	-20,79%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	VOYAGE	21 998 159	18 720 467	23 967 209	17,19%	-21,23%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGC	AUTO	3 899 568	1 717 076	3 144 998	127,11%	-65,40%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGC	CATWAT	346 292	1 38 587	144 015	148,15%	-3,77%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	CREDIT	-	-	-	N/D	N/D
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGC	ENGINE RING	-	27 574	34 812	-100,00%	-20,79%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGC	FLOTTE	136 752	237 348	580 909	-42,80%	-59,14%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGC	INCENDE /RC	-	237 831	300 263	-100,00%	-20,79%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGC	MRIH	7 420	-	-	N/D	N/D
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGC	MPP	423 672	128 799	371 592	228,94%	-65,34%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	PRED/ONCE COLLECTIVE	534 500	8 507	22 157	-61,50%	N/D
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	PRED/ONCE INDIVIDUELLE	3 276	17 619	36 107	-100,00%	-61,61%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	SANTE INDIVIDUELLE	-	-	-	-100,00%	-49,81%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGC	TRANSPORT	2 648 509	7 133	9 006	-100,00%	-20,80%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	VOYAGE	18 726 280	14 437 210	19 029 813	29,70%	-24,13%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGA	AUTO	1 134 217	506 065	704 987	124,12%	-28,22%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	CREDIT	-	23 209	-	-100,00%	N/D
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGA	ENGINE RING	186 107	165 610	209 084	12,38%	-20,79%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGA	FLOTTE	1 344 218	1 913 009	3 766 912	-29,73%	-49,08%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGA	INCENDE /RC	3 202 237	1 806 144	5 946 685	78,29%	-49,08%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGA	MRIH	224 540	191 306	296 087	17,37%	-35,39%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGA	MPP	2 196 350	351 236	687 472	526,32%	-48,91%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	PRED/ONCE COLLECTIVE	3 697 080	12 936 620	42 885 151	-71,55%	-70,02%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	PRED/ONCE INDIVIDUELLE	31 450	1 62 298	446 249	-80,62%	-61,63%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	SANTE INDIVIDUELLE	-	350 674	654 553	-100,00%	-22,85%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGA	TRANSPORT	46 491	377	476	-1244,96%	-20,72%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	VOYAGE	11 723 753	1 75 942	11 984 836	666,41%	-98,53%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	CONCESSIONS	AUTO	-	-	-	N/D	N/D
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	E-PAYEMENT	VOYAGE	29 600	376 367	706 909	-92,14%	-46,70%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	AUTO	-	-	1 000 000	-100,00%	-100,00%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	CATWAT	1 393 504	1 221 178	1 627 990	14,11%	-24,99%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	CREDIT	35 266 607	26 994 222	30 750 430	30,64%	-12,22%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	ENGINE RING	4 427	12 948	90 000	-134,19%	-85,61%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	FLOTTE	6 191 776	3 016 316	3 242 077	105,34%	-6,90%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	INCENDE /RC	173 027	3 901 917	303 636	-55,74%	7,90%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	MRIH	10 158 319	8 614 387	9 246 174	17,92%	-6,83%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	MPP	868 480	104 399	135 991	-100,00%	-23,23%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	PRED/ONCE COLLECTIVE	4 096 139	3 398 037	4 083 333	2,68%	-2,31%
VE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	PRED/ONCE INDIVIDUELLE	-	200	-	-100,00%	N/D
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	TRANSPORT	-	-	-	N/D	N/D

ANNEXE 4 : Analyse des variations sur le Trimestre (T1) en cumulé 2024

En dinars algérien

ENTITE	GROUPE	BRANCHE	CANAL	PRODUIT	YTD Réel 2024	YTD Réel 2023	YTD RB 2024	GLOBAL RB 20242	% YTD 2024 Vs YTD 2023	% YTD 2024 Vs YTD 2024	% YTD 2024 Vs GLOBAL RB 20242
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGS	AUTO	166 298 154	164 001 650	180 688 482	512 415 550	1,40%	-7,96%	-67,55%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGS	CAT/NAT	9 898 181	5 975 943	8 021 803	24 012 290	65,63%	23,39%	-58,78%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	CREDIT	-	455 658	-	7 500 000	-100,00%	N/D	-100,00%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGS	ENGINEERING	1 555 816	1 830 996	971 082	5 257 954	-15,03%	60,21%	-70,41%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGS	FLOTTE	5 224 273	14 757 885	17 533 162	30 780 014	-64,00%	-70,20%	-83,03%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGS	INCENDIE / RC	13 728 278	10 390 666	9 722 081	37 618 466	32,12%	41,21%	-63,51%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGS	MRH	1 682 192	2 112 238	2 819 478	9 911 139	-20,36%	-40,34%	-83,03%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGS	MRP	11 388 802	6 053 953	8 087 295	27 072 837	88,12%	40,82%	-57,93%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	PREVOYANCE COLLECTIVE	23 353 200	25 621 546	44 773 549	67 249 736	-8,85%	-47,84%	-65,27%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	PREVOYANCE INDIVIDUELLE	386 744	388 086	1 287 407	3 269 467	-0,50%	-69,96%	-88,17%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	SANTE INDIVIDUELLE	-	2 142 051	926 860	8 156 679	-100,00%	-100,00%	-100,00%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGS	TRANSPORT	217 829	717 530	856 056	1 975 301	-69,64%	-74,55%	-88,97%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGS	VOYAGE	77 672 402	82 061 971	89 375 599	301 190 198	-5,35%	-13,09%	-74,21%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGC	AUTO	15 724 840	14 824 954	26 010 139	73 307 437	6,07%	-39,54%	-78,55%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGC	CAT/NAT	1 387 001	2 086 043	1 014 590	2 804 054	-33,51%	36,71%	-50,54%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	CREDIT	-	244 216	-	2 500 000	-100,00%	N/D	-100,00%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGC	ENGINEERING	20 364	31 410	39 656	25 1048	-35,17%	-48,65%	-91,89%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGC	FLOTTE	2 071 457	1 650 893	2 832 137	4 492 486	25,47%	-26,86%	-53,89%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGC	INCENDIE / RC	7 344 501	1 795 566	1 637 968	8 830 147	309,04%	348,39%	-16,82%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGC	MRH	54 230	110 911	141 805	477 200	-51,11%	-61,76%	-88,64%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGC	MRP	2 831 748	951 325	1 225 562	5 002 645	197,66%	131,06%	-43,39%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	PREVOYANCE COLLECTIVE	534 560	2 322 300	3 968 994	7 439 347	-76,88%	-86,53%	-92,81%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	PREVOYANCE INDIVIDUELLE	32 397	43 970	60 916	95 029	-26,32%	-46,82%	-65,91%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	SANTE INDIVIDUELLE	-	124 697	109 661	688 080	-100,00%	-100,00%	-100,00%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGC	TRANSPORT	103 081	16 712	14 029	222 857	516,80%	634,77%	-53,75%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGC	VOYAGE	8 251 514	100 870	12 885 202	40 149 741	8080,31%	-35,96%	-79,45%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGA	AUTO	95 143 260	75 750 261	89 658 207	271 997 015	25,60%	61,2%	-65,02%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGA	CAT/NAT	8 302 895	6 520 850	10 045 154	20 850 297	27,33%	-17,34%	-60,18%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	CREDIT	-	23 209	-	5 000 000	-100,00%	N/D	-100,00%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGA	ENGINEERING	3 940 350	240 115	1 736 470	6 511 071	1541,03%	126,92%	-39,48%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGA	FLOTTE	30 823 899	16 354 256	10 503 704	38 727 495	88,48%	193,46%	-20,41%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGA	INCENDIE / RC	25 427 123	18 746 924	27 731 104	46 320 761	35,63%	-8,31%	-45,11%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGA	MRH	1 109 436	972 365	1 352 174	4 189 063	14,10%	-17,95%	-73,52%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	AGA	MRP	6 051 716	2 533 186	3 349 471	13 680 475	138,90%	80,68%	-55,76%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	PREVOYANCE COLLECTIVE	22 552 374	76 252 372	62 978 062	86 310 917	-70,42%	-64,19%	-73,87%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	PREVOYANCE INDIVIDUELLE	254 366	845 989	648 605	1 719 358	-69,93%	-60,78%	-85,21%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	SANTE INDIVIDUELLE	-	1 283 912	766 083	5 691 512	-100,00%	-100,00%	-100,00%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	COMMERCIAL LINE	AGA	TRANSPORT	2 947 515	1 633 258	244 974	3 665 658	80,47%	1103,20%	-19,59%
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	AGA	VOYAGE	38 462 453	930 111	44 578 500	151 332 284	4035,25%	-13,72%	-74,58%
DOMMAGE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	PERSONNAL LINE	CONCESSIONS	AUTO	-	-	-	-	N/D	N/D	N/D
VIE	COMMERCIAL DISTRIBUTION	LIFE & HEALTH	E-PAIEMENT	VOYAGE	219 199	1 296 726	2 663 779	7 963 323	-83,10%	-91,77%	-97,25%
DOMMAGE	BANCASSURANCE	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	AUTO	-	-	2 000 000	10 000 000	N/D	-100,00%	-100,00%
DOMMAGE	BANCASSURANCE	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	CAT/NAT	2 833 325	2 777 107	3 242 161	11 290 388	2,02%	-12,61%	-74,90%
VIE	BANCASSURANCE	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	CREDIT	130 260 433	107 487 938	123 367 653	390 000 000	21,17%	5,59%	-66,60%
DOMMAGE	BANCASSURANCE	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	ENGINEERING	32 489	30 736	370 062	6 000 062	5,70%	-91,22%	-99,40%
DOMMAGE	BANCASSURANCE	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	FLOTTE	17 076 064	5 636 519	19 726 232	25 600 000	202,95%	-13,43%	-93,33%
DOMMAGE	BANCASSURANCE	COMMERCIAL LINE	BANCASSURANCE	INCENDIE / RC	962 406	1 116 214	1 454 545	43 000 000	-13,78%	-33,83%	-97,76%
DOMMAGE	BANCASSURANCE	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	MRH	41 891 527	33 818 069	36 966 698	112 077 723	23,87%	13,32%	-62,62%
DOMMAGE	BANCASSURANCE	PERSONNAL LINE	BANCASSURANCE	MRP	-	230 574	543 963	1 631 889	-100,00%	-100,00%	-100,00%
VIE	BANCASSURANCE	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	PREVOYANCE COLLECTIVE	858 480	904 440	1 000 000	2 000 000	-5,08%	-14,15%	-57,08%
VIE	BANCASSURANCE	LIFE & HEALTH	BANCASSURANCE	PREVOYANCE INDIVIDUELLE	13 061 149	14 097 473	16 333 333	49 000 000	-7,35%	-20,03%	-73,34%

ANNEXE 5: Analyse des variations de Chiffre d'affaires par type 2024

En dinars algérien

CONCEPTS	CUMULÉ			24 / 23	23 / RB 24
	YTD 2024	YTD 2023	YTD RB 2024	% YTD	% YTD
PAR ENTITE	1 621 588 934	2 397 742 473	2 343 559 073	-32%	-31%
DOMMAGE	705 944 456	738 362 142	1 121 550 679	-4,4%	-37,1%
VIE	915 644 478	1 659 380 331	1 222 008 394	-44,8%	-25,1%

CONCEPTS	CUMULÉ			24 / 23	23 / RB 24
	YTD 2024	YTD 2023	YTD RB 2024	% YTD	% YTD
PAR BRANCHE	1 621 588 934	2 397 742 473	2 343 559 073	-32%	-31%
COMMERCIAL DISTRIBUTION	584 996 150	544 198 176	671 259 800	7,5%	-12,9%
COMMERCIAL ENTREPRISE	714 213 693	1 541 847 587	1 296 238 091	-53,7%	-44,9%
BANCASSURANCE	246 880 759	199 066 395	243 998 923	24,0%	1,2%
PROGRAMMES	75 498 332	112 630 317	132 062 259	-33,0%	-42,8%

CONCEPTS	CUMULÉ			24 / 23	23 / RB 24
	YTD 2024	YTD 2023	YTD RB 2024	% YTD	% YTD
PAR CANAL	1 621 588 934	2 397 742 473	2 343 559 073	-32%	-31%
AGS	311 405 872	316 510 774	365 062 854	-1,6%	-14,7%
AGC	38 355 691	24 303 867	49 940 659	57,8%	-23,2%
AGA	235 015 388	202 086 808	253 592 508	16,3%	-7,3%
CONCESSIONS				N/D	N/D
BANCASSURANCE	246 880 759	199 066 395	243 998 923	24,0%	1,2%
PROGRAMMES INTERNATIONAUX	75 498 332	112 630 317	132 062 259	-33,0%	-42,8%
DIRECT	480 896 229	1 332 374 472	961 544 295	-63,9%	-50,0%
COURTIERS	233 317 465	209 473 114	334 693 795	11,4%	-30,3%
E-PAIEMENT	219 199	1 296 726	2 663 779	-83,1%	-91,8%

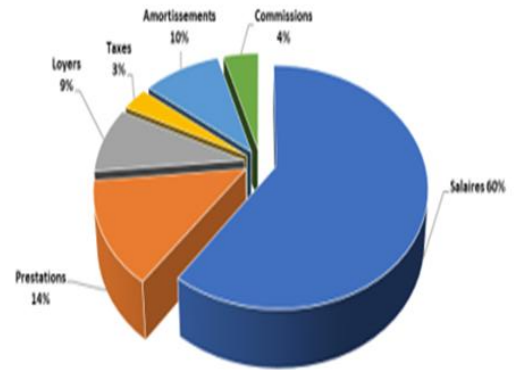
En dinars algérien

CONCEPTS	CUMULÉ			24 / 23	23 / RB 24
	YTD 2024	YTD 2023	YTD RB 2024	% YTD	% YTD
PAR PRODUIT	1 621 588 934	2 397 742 473	2 343 559 073	-32%	-31%
AUTO	277 166 254	254 576 866	298 356 828	9%	-7%
CATNAT	43 939 638	43 732 076	59 940 936	0%	-27%
CREDIT	130 260 433	108 221 021	123 367 653	20%	6%
ENGINEERING	33 335 884	134 824 224	220 950 943	-75%	-85%
FLOTTE	88 892 590	71 371 221	86 269 300	25%	3%
INCENDIE / RC	137 501 772	149 596 641	354 927 194	-8%	-61%
MRH	44 737 384	37 013 583	41 280 155	21%	8%
MRP	20 272 266	9 769 038	13 206 291	108%	54%
PREVOYANCE COLLECTIVE	606 547 667	1 413 444 122	889 954 860	-57%	-32%
PREVOYANCE INDIVIDUELLE	13 734 657	15 376 118	18 330 261	-11%	-25%
SANTE INDIVIDUELLE		3 596 579	1 802 604	-100%	-100%
TRANSPORT	60 098 667	37 478 492	46 619 032	60%	29%
VOYAGE	165 101 722	118 742 491	188 553 016	39%	-12%

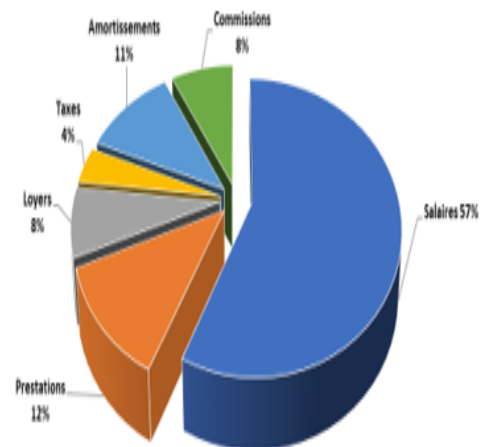
ANNEXE 6 : Evolution des Frais Généraux dans le temps Vs leurs objectifs annuels

En dinars algérien

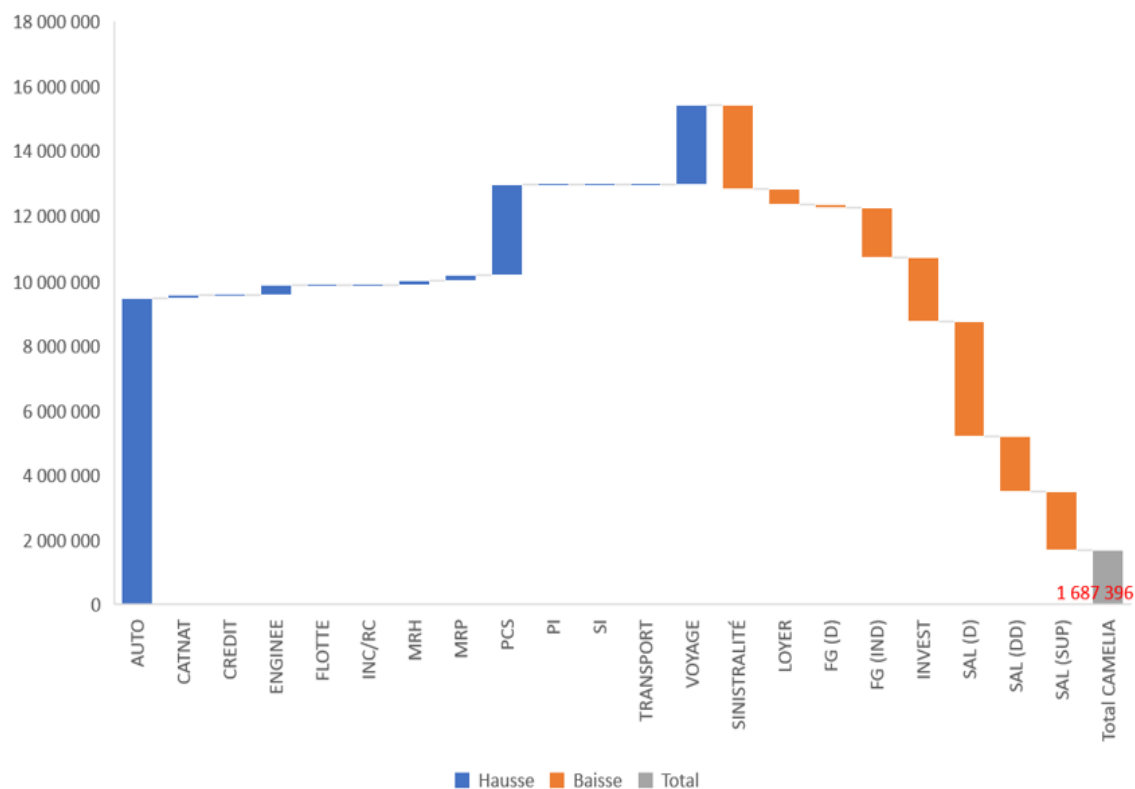
Total frais par Nature en Mdzd	R. 2021	R. 2022	Δ % R. 22 Vs R. 21	Budget 2022	Δ % R. 22 / Budget 22
Salaires	617	589	-5%	595	-1%
Prestations	137	134	-2%	222	-40%
Loyers	91	88	-3%	90	-2%
Taxes	26	32	23%	60	-47%
Amortissements	102	97	-5%	85	14%
Commissions	38	44	16%	109	-60%
Total Frais Généraux	1 011	984	-3%	1 161	-15%



Total frais par Nature en Mdzd	R. 2022	R. 2023	Δ % R. 23 Vs R. 22	Budget 2023	Δ % R. 23 / Budget 23
Salaires	589	526	-11%	515	2%
Prestations	134	112	-16%	185	-39%
Loyers	88	70	-21%	77	-10%
Taxes	32	38	17%	55	-32%
Amortissements	97	105	8%	101	4%
Commissions	44	74	69%	66	12%
Total Frais Généraux	984	925	-6%	1 000	-8%



ANNEXE 7: Cascade montrant l'impact des produits Vs les charges que doit supporter l'agence CAMELIA pour être rentable année 2024



ANNEXE 8: Elaboration des budgets Annuels 2024

Nature	Désignation	Départements	Ligne Budgétaire	Révisé 2022	HY 2023	RQ 2023	août 23	sept 23	oct 23	nov 23	déc 23	FY 2023	Check
Voyage	Voyage	TT	Déplacement TT	382,656	211,070	1,000,000						211,070	211,070
Prestation	Restauration et frais de réception	TT	Restauration TT	79,334	0	280,000						0	0
Prestation	Maintenance IT + Licences logiciels	TT	Licence antivirus	1,887,959	0	2,000,000						0	0
Prestation	Internet et téléphonie	TT	Connexion Siège (Val d'Or/N/A + Orni)	20,257,313	9,120,000	19,000,000						9,120,000	9,120,000
Prestation	Internet et téléphonie	TT	Connexion Algerias	27,919,549	8,656,958	19,000,000						8,656,958	8,656,958
Prestation	Internet et téléphonie	TT	Téléphonie fixe	1,512,128	900,000	1,800,000						900,000	900,000
Prestation	Internet et téléphonie	TT	Téléphonie mobile siège	5,089,792	1,706,228	5,400,000						1,706,228	1,706,228
Prestation	Internet et téléphonie	TT	Téléphonie mobile Algerias	0	0	0						0	0
Prestation	Maintenance IT + Licences logiciels	TT	Maintenance infra	7,048,725	6,233,473	21,800,000						6,233,473	6,233,473
Prestation	Maintenance IT + Licences logiciels	TT	Prestation SCIM	0	0	0						0	0
Prestation	Maintenance IT + Licences logiciels	TT	Outsourcing impression siège	4,521,062	731,902	3,748,000						731,902	731,902
Prestation	Maintenance IT + Licences logiciels	TT	Maintenance imprimantes Algerias	4,046,706	0	1,000,000						0	0
Prestation	Maintenance IT + Licences logiciels	TT	Licence Sage	0	0	0						0	0
Prestation	Conventions déjeuners	TT	Conventions déjeuners	837,452,363	5,200,809,5	10,401,619						5,200,809,5	5,200,809,5
Prestation	Entretien, maintenance, sécurité	TT	Entretien sécurité	0	0	0						0	0
Prestation	Maintenance IT + Licences logiciels	TT	Licence logiciel Sage	392,159,399	0	750,000						0	0

TABLE DES MATIÈRES

Dédicaces	II
Remerciements	III
SOMMAIRE.....	IV
Liste des abréviations	V
Liste des tableaux	VI
Liste des figures.....	VII
Liste des annexes	VIII
Résumé	IX
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	A
Chapitre 01 : Généralité sur le contrôle de gestion	1
Section 01 : Définitions de la notion de contrôle	2
1. 1 Définition de contrôle de gestion :.....	2
1.1.1 Définition du concept contrôle / gestion :.....	2
1.1.2 Les définitions retenues par quelques auteurs :.....	2
1.1.3 La définition de R. N. Anthony :.....	3
1.1.4 La définition d'A. Khemakhem :	3
1.1.5 La définition de H. Bouquin :.....	3
1.2 La notion de contrôle :.....	4
1.3 Les formes de contrôle de gestion :	5
1.3.1 contrôle organisationnel :.....	5
1.3.3 Audit interne :.....	6
Section 02 : Rôle, missions et finalités de contrôle.....	7
2.1 Rôle de contrôle de gestion :.....	7
2.1.1. Permettre la décentralisation des responsabilités :.....	7
2.1.2. Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels :.....	8
2.1.4. Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise :	9
2.1.5. Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances :.....	9
2.2. Missions du contrôle de gestion :	9
2.3. Finalités du Contrôle de Gestion :	11

Section 03 : Les outils de contrôle de gestion	13
Les outils de reporting :.....	13
Les outils prévisionnels :.....	13
Les outils d'analyse et de correction :	13
3.1 Les outils de reporting :	13
3.1.1 Tableaux de bord :.....	13
3.1.1.1 Définitions :.....	13
3.1.1.2 Les instruments :.....	14
3.1.1.3 Le rôle d'un tableau de bord :.....	15
3.1.1.4 La typologie des tableaux de bord :.....	16
3.1.1.5 Le choix d'indicateurs :	17
3.1.1.6 Les fonctions du tableau de bord :.....	18
3.1.2 indicateurs de performance :	19
3.1.2.1 définitions :.....	19
3.1.2.2 Les différentes catégories de KPI :.....	19
3.1.2.3 un indicateur de performance efficace :	20
3.2 Les outils prévisionnels :	21
3.2.1 Le budget :.....	21
3.2.1.1 Définition :.....	22
3.2.1.2 Le processus d'élaboration d'un budget :	22
3.2.1.3 Différentes phases de l'élaboration d'un budget :	23
3.2.1.4 Les différents types de budget :.....	25
3.2.1.5 Rôles et limites du budget :	28
3.2.2 Le prévisionnel RH :	29
3.2.2.1 L'importance de l'élaboration du budget RH :.....	29
3.2.2.2 l'élaboration d'un budget RH :.....	30
3.3 Les outil d'analyse et de correction :	31

3.3.1 La comptabilité analytique :.....	31
3.3.1.1 Définition de la comptabilité analytique :	31
3.3.1.2 Les caractéristiques de la comptabilité analytique :	31
3.3.1.3 Les objectifs de la comptabilité analytique:	32
3.3.1.4 Les différentes charges :.....	32
3.3.2 Les méthodes de calcul des couts :	33
3.3.2.1 Les coûts de revient :.....	33
3.3.2.2 La méthode du coût variable :	34
3.3.2.3 La méthode du coût direct :	34
3.3.2.4 La méthode du coût complet (méthode des centres d'analyse) :	34
3.3.2.5. La méthode du coût complet :	34
3.3.2.6 Les couts standards ou préétablis :	35
CONCLUSION	36
Chapitre 02 : Facteurs déterminants l'efficacité des outils de contrôle de gestion	1
INTRODUCTION	38
Section 01 : facteurs internes à l'organisation.....	39
1.1 Structure organisationnelle :	39
1.1.1. Définition et l'importance de la structure organisationnelle :.....	39
1.1.2 La répartition des taches :.....	40
1.1.3 La répartition des pouvoirs :	40
1.1.3.1 Centralise les pouvoirs :	40
1.1.3.2 Décentralise les pouvoirs :.....	41
1.1.4 La coordination et le contrôle :	41
1.1.5 Les structures classiques de l'entreprise :	41
1.1.5.1 Structure fonctionnelle :	41
1.1.5.2 La structure hiérarchique :.....	44
1.1.5.3 Structure matricielle :	45
Inconvénients et limites :.....	43

1.1.5.4 Structure organisationnelle plate :	46
1.5.5.5 Structure organisationnelle divisionnelle :	47
1.2. Systèmes d'informations :	48
1.2.1 Le système d'information :	48
1.2.2 L'information :	48
1.2.3 Définitions du système d'information :	49
1.3 La communication interne :	52
1.3.1 définitions de la communication interne et sa place dans l'entreprise :	52
1.3.2 La place de la communication interne :	52
1.3.3 Existence et rattachement des services de communication interne :	52
1.3.4 Les objectifs de la communication interne :	54
1.3.5 Les formes de la communication :	54
1.3.6 Les outils de la communication interne :	56
Section 02 : Facteurs externes à l'organisation	60
2.1. Réglementation et Cadre Légal :	60
2.1.1 Impact des Lois Fiscales :	60
2.1.1.1 Le canal d'offre et le canal de la demande :	60
2.1.1.2 Importance de l'Évaluation des Politiques Fiscales :	61
2.1.1.3 Impact différencié des Taxes :	61
2.1.2 Protection des Consommateurs :	62
2.1.2.1 Objectifs des lois sur la consommation	62
2.1.2.2 Impacts des lois sur la consommation sur les entreprises :	62
2.1.2.3 Impacts des lois sur la consommation sur les consommateurs :	62
2.1.2.4 Évolution et défis des lois sur la consommation :	63
2.1.2.5 Rôle des organisations internationales :	63
2.1.3 Confidentialité des Données :	63
2.1.3.1 Exigences de sécurité de l'information :	64

2.1.3.2 Mesures de sécurité :	64
2.1.3.3 Détermination des mesures de sécurité :	64
2.1.4 Normes comptables et de reporting :	65
2.1.4.1 Analyse des états financiers consolidés en IFRS :	65
2.2 Concurrence et marché :	66
2.2.1 L'évolution du marché et le budget prévisionnel :	67
2.3 l'évolution des préférences et des comportements des consommateurs et son influence sur les entreprises :	68
2.3.1 Les évolutions du comportement du consommateur depuis 2010 à 2020.....	68
2.3.2. Qu'est-ce qui influence le comportement du consommateur ?.....	70
2.3.2.1 Les facteurs personnels :	70
2.3.2.2 Les facteurs psychologiques :	70
2.3.2.3 Les facteurs environnementaux :	71
CONCLUSION	74
Chapitre 03 : La réalité des outils de contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie ..	38
INTRODUCTION	76
Section 01 : Présentation d'AXA Assurance Algérie	77
1.1 Présentation de groupe :	77
1.2 Histoire du groupe :	77
Source : Document interne d'AXA assurance Algérie	78
1.2.1 Historique d'AXA en Algérie :	78
1.2.2 Organigramme d'AXA Algérie :	78
1.2.3 Direction de finance :	79
1.2.4 Contrôle de gestion :	80
2.1 Domaines d'activité et produits offerts :	82
2.1.1 Produits d'assurances dommage :	82
2.2.1 Produits d'assurances vie :	82
Section 02 : Outils de contrôle de gestion utilisés par AXA assurance Algérie	83
2.1 Budgétisation et prévisions financières :	83

2.1.1 Le processus budgétaire comme Outil du Contrôle de Gestion au sein d'AXA assurance Algérie assurance Algérie :.....	83
2.1.2 Le Processus Budgétaire au sein d'AXA assurance Algérie :	84
2.1.3 Types d'analyses budgétaires utilisés en contrôle de gestion à AXA Assurance Algérie :.....	85
2.1.3.1 Budget sur Chiffre d'Affaires :	85
2.1.3.2 Budget des Frais Généraux :.....	87
2.1.3.3 Budget d'Investissement :.....	89
2.1.4 Techniques et Méthodes de Budgétisation :.....	91
2.1.4.1 Budgétisation Mensuelle et Par Entité :	91
2.1.4.2 Budgétisation Par Nature et Direction :.....	91
2.1.4.3 Budgétisation des Investissements :.....	91
2.1.5 Suivi et Contrôle Budgétaire :.....	92
2.1.5.1 Mécanismes de Suivi :.....	92
2.1.5.2 Analyse des Écarts :.....	92
2.2 Comptabilité analytique :.....	92
2.2.1 La comptabilité analytique au sein d'AXA assurance Algérie :	92
2.2.2 Exemple de Comptabilité Analytique :	92
2.2.3 Suivi des Dépenses par Centre de Coût :	94
2.2.3.1 Comment la Comptabilité Analytique Aide le Contrôleur de Gestion :.....	94
2.3 Tableau de bord :	95
2.3.1 Utilisation des Tableaux de Bord au sein d'AXA assurance Algérie :	95
2.3.2 Types de Tableaux de Bord :.....	95
2.3.2.1 Évolution des frais généraux dans le temps VS leurs objectifs annuels :.....	95
2.3.2.2 Évaluation des Produits par Année :.....	97
2.3.2.3 Évaluation du Chiffre d'Affaires par Entité :.....	98
2.3.2.4 Dispatch du Chiffre d'Affaires par Entité :.....	100
2.3.3 Problème Identifié :.....	100

2.4 Les indicateurs de performance KPI :	101
2.4.1 Les Indicateurs Clés de Performance (KPI) au sein d'AXA assurance Algérie : ..	101
2.4.2 Importance du Chiffre d'Affaires (CA) :	102
2.4.2.1 Évaluer la Performance Commerciale :	102
2.4.2.2 Identifier les Opportunités et les Défis :	102
2.4.2.3 Prendre des Décisions Stratégiques :	102
2.4.2.4 Analyse du Chiffre d'Affaires par le Contrôleur de Gestion :	102
2.4.3 Contribution des KPI à la Stratégie et à la Planification :	106
2.4.4 Les Valeurs de AXA : Customer First et ONE AXA	107
2.4.4.1 Indicateur Lié aux Clients : Satisfaction Client (NPS).....	107
2.4.4.2 Indicateur Lié aux Employés : Engagement des Employés (eNPS).....	108
2.5 Calcul des couts :	108
2.5.1 Analyse de la rentabilité en contrôle de gestion au sein d'AXA assurance Algérie :	
.....	108
2.5.2 Méthode de Calcul de la Rentabilité :	108
2.5.2.1 Chiffre d'Affaires par Agence :	109
2.5.2.2 Sinistralité par Agence :	109
2.5.2.3 Pourcentage des réalisations et Clés de répartition des charges : :	110
2.5.2.4 Dépenses par Agence et par Nature de Dépense :	111
2.5.2.5 Marge Commerciale (ou marge brute) par Agence :	112
2.5.3 Importance de la Méthode de Calcul de la Rentabilité pour le Contrôleur de Gestion	
au sein d'AXA assurance Algérie assurance Algérie :	113
Section 03 : Les facteurs déterminants de l'efficacité des outils de contrôle de gestion au sein	
d'AXA assurance Algérie.....	114
3.1 Comment les facteurs interne d'AXA assurance Algérie déterminent l'efficacité des	
outils de contrôle de gestion :	114
3.1.1 La structure organisationnelle au sein d'AXA assurance Algérie assurance Algérie	
:	114
3.1.1.1 Le Processus Budgétaire au sein d'AXA assurance Algérie :	114

3.1.1.2 Impact de la Structure Organisationnelle sur l'Efficacité du Processus Budgétaire :	115
3.1.2 Systèmes d'Information :	116
3.1.2.1 Le Processus de Collecte et de Traitement de la Donnée :.....	116
3.1.2.2 Comment les Systèmes d'Information déterminent l'efficacité des outils de contrôle de gestion :.....	117
3.1.3 La communication interne :.....	118
3.1.3.1 Exemple de Réunion de la Direction Financière :.....	118
3.1.3.2 Comment Cette Réunion Influence l'Efficacité des Outils de Contrôle de Gestion :.....	119
3.2 Facteurs Externes Déterminants l'Efficacité des Outils de Contrôle de Gestion au sein d'AXA assurance Algérie :.....	120
3.2.1 Le Cadre Légal et Juridique :	120
3.2.2 La concurrence de marche :	121
3.2.2.1 Cas Pratique : Analyse du Marché et Prévisions Budgétaires.....	121
3.2.2.2 Influence sur l'Efficacité des Outils de Contrôle de Gestion :.....	122
3.2.3 Evaluation des préférences et des comportements des consommateurs et son influence sur les entreprises :	123
3.2.3.1 Importance des Préférences et des Comportements des Consommateurs Impact sur les KPI :	123
3.2.3.2 Influence sur le Budget et le Chiffre d'Affaires :	123
3.2.3.3 Impact sur les Tableaux de Bord :	123
3.2.3.4 Analyse et Utilisation des Données Consommateurs :.....	124
CONCLUSION	128
CONCLUSION GENERALE	76
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXES	135
TABLE DES MATIÈRES.....	145