



**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

**UN SIÈCLE DE FORMATION !**

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

Spécialité : **CONTROLE DE GESTION**

**THEME :**

***Le tableau de bord prospectif : Outil de pilotage  
pour une société d'assurance.  
Cas de la Compagnie Algérienne des  
Assurances (CAAT)***

**Elaboré par :**

*BERRAZOUANE Mehdi*

*OUTALEB Abdelmalek*

**Encadré par :**

*Dr. HAMOUCHE Ouehchia*

**Lieu de stage :** Direction générale De la Compagnie Algérienne des Assurances « CAAT » -Bir Mourad Raïs-

**Période de stage :** du 28/02/2021 au 28/03/2021





**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**  
**UN SIÈCLE DE FORMATION !**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : **CONTROLE DE GESTION**

**THEME :**

***Le tableau de bord prospectif : Outil de pilotage  
pour une société d'assurance.  
Cas de la Compagnie Algérienne des  
Assurances (CAAT)***

**Elaboré par :**

*BERRAZOUANE Mehdi*

*OUTALEB Abdelmalek*

**Encadré par :**

*Dr. HAMOUCHE Ouehchia*

**Lieu de stage :** Direction générale De la Compagnie Algérienne des Assurances « CAAT » -Bir Mourad Raïs-

**Période de stage :** du 28/02/2021 au 28/03/2021

## **Dédicaces**

**NOUS DÉDIONS CE TRAVAIL À TOUS CEUX QUI NOUS ONT SOUTENUS.**

**NOS PARENTS QUE DIEU LES GARDE POUR NOUS**

**NOS FRÈRES ET SŒURS QUI NOUS ONT BEAUCOUP AIDÉS**

**ET ENCOURAGER À ALLER DE L'AVANT ;**

**A TOUS NOS AMIS, TOUS LES ENSEIGNANTS ET ÉTUDIANTS DE L'ÉCOLE DE  
COMMERCE**

## **Remerciements**

Ce mémoire a été réalisé avec l'aide de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre gratitude.

En premier lieu, nos remerciements s'adressent principalement à l'ESC et à sa tête notre encadrant Dr. HAMOUCHE Ouehchia pour son aide et son soutien continus ainsi que pour sa patience et sa disponibilité qui nous ont été indispensables pour mener à bien ce travail.

Nous tenons également, à remercier tout le personnel de la CAAT, pour son accueil et particulièrement à adresser nos sincères remerciements à Monsieur Touati, sous-directeur à la DPCGO toujours à notre écoute et qui nous a apporté un soutien sans faille ainsi qu'à toute l'équipe de la DPCGO, avec à sa tête la Directrice Mme Ouroua.

# **Sommaire**

## Sommaire

<b>Dédicaces</b>	<b>1</b>
<b>Remerciements</b>	<b>2</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>I</b>
<b>Liste des Tableaux</b>	<b>I</b>
<b>List des abréviations</b>	<b>II</b>
<b>Résumé</b>	<b>III</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 01 : Présentation du contrôle de gestion et de ses outils</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.</b>	<b>2</b>
<b>Section 02 : Outils du contrôle de gestion.</b>	<b>11</b>
<b>Conclusion</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 02 : Tableau de bord prospectif et pilotage de l'activité</b>	<b>19</b>
<b>Introduction :</b>	<b>20</b>
<b>Section 1 : Notion de pilotage :</b>	<b>21</b>
<b>Section 02 : Présentation du tableau de bord prospectif</b>	<b>28</b>
<b>Section 03 : Etapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif</b>	<b>36</b>
<b>Conclusion</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre 03 : Tableau de bord prospectif de la CAAT</b>	<b>42</b>
<b>Introduction</b>	<b>43</b>
<b>Section 01 : Présentation du secteur des assurances en Algérie</b>	<b>44</b>
<b>Section 02 : Présentation de la CAAT</b>	<b>52</b>
<b>Section 03 : Interprétation et analyse du tableau de bord prospectif de la CAAT.</b>	<b>60</b>
<b>Conclusion</b>	<b>76</b>



### Liste des figures

Figure 1 : Trois pôles du contrôle de gestion.....	3
Figure 2 : Mise en place du contrôle de gestion dans la structure .....	7
Figure 3 : Outils du contrôle de gestion.....	16
Figure 4 : Axes du Tableau de bord Prospectif.....	32
Figure 5 : Etapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif.....	36
Figure 6 : L'évolution de chiffre d'affaires de Période 2013-2019 .....	54
Figure 7 : Structure du portefeuille de la CAAT 2019 .....	55
Figure 8 : Effectif par catégorie socio-professionnelle.....	56
Figure 9 : L'évolution de chiffre d'affaires par branche.....	56
Figure 10 : Evolution de l'indemnisation .....	57
Figure 11 : Organisation structurelle de la CAAT .....	58
Figure 12 : Structure de portefeuille 2011/2012 .....	64

### Liste des Tableaux

Tableau 1 : Renouveau du contrôle de gestion .....	10
Tableau 2 : Architecture synthétisée des produits d'assurance .....	47
Tableau 3 : Tableau de production par société d'assurance.....	50
Tableau 4 : Effectif par catégorie socio-professionnelle .....	55
Tableau 5 : Production par branche 2011/2012 .....	61
Tableau 6 : Production par succursale 2011/2012 .....	62
Tableau 7 : Production par succursales et par branches au 31/12/2012.....	63
Tableau 8 : Production par succursale et par branche en pourcentage 2011/2012 .....	64
Tableau 9 : Production du réseau indirect par branche 2011/2012.....	65
Tableau 10 : Production des intermédiaires par branches et par succursales au 31/12/2012 .....	65
Tableau 11 : Production en nombre d'affaires 2011/2012 .....	66
Tableau 12 : Répartition des contrats et avenants par succursales 2011/2012 .....	67
Tableau 13 : Production par branche 2017/2018 .....	68
Tableau 14 : Encaissement par branche 2017/2018.....	68
Tableau 15 : Créances par branche 2017/2018 .....	69
Tableau 16 : Déclaration par branche 2017/2018 .....	69
Tableau 17 : Charges sur sinistres techniques par branche 2017/2018 .....	70
Tableau 18 : Règlement par branche 2017/2018 .....	70
Tableau 19 : Recours aboutis par branche 2017/2018 .....	71
Tableau 20 : Sinistre à payer par branche 2017/2018.....	71
Tableau 21 : Proposition d'un tableau de bord prospectif pour la CAAT .....	73

**List des abréviations**

CAAT	Compagnie d'assurance algérienne de transport
BSC	Balanced scorecard
TBP	Tableau de bord prospectif
FCS	Facteur clé de succès
SAA	Société algérienne d'assurance
CAAR	Compagnie algérienne d'assurance et de réassurance
RC	Responsabilité civil
ROI	Return on investment

## Résumé

Le Tableau de bord prospectif apporte des changements prometteurs aux entreprises en remédiant aux insuffisances des outils traditionnels de mesure de la performance cela en intégrant aux indicateurs de la performance financière des paramètres non financiers en vue d'avoir une appréciation globale et équilibré de la performance, ainsi cet outil permet de communiquer et piloté l'activité et de clarifier la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux opérationnels.

L'objectif de ce présent travail est de mettre en lumière l'impact du tableau de bord prospectif et de ses divers indicateurs sur le pilotage d'une société d'assurance.

Afin d'apporter des éléments de réponses à nos problématiques, nous avons opté pour une méthode qualitative car nous visons à comprendre le mode de fonctionnement du tableau de bord prospectif de société d'assurance et son impact sur le pilotage de l'activité. Ainsi, pour collecter les données, nous ferons appel à la recherche documentaire (ouvrage, article, thèse, documents internes de l'entreprise, ...), à l'observation et aux entretiens semi directif.

Pour ce faire, nous avons effectué un stage pratique au sein de la Compagnie Algérienne d'Assurances (CAAT) dans la Direction de la Planification, du Contrôle de Gestion et de l'Organisation. Nous avons essayé de comprendre l'activité de l'entreprise et d'étudier son tableau de bord prospectif. Puis, sur la base des résultats obtenus et de la revue de littérature réalisée, a tenté de suggérer quelques pistes d'amélioration afin de permettre le bon fonctionnement de l'entreprise.

Après notre analyse pour le tableau de bord de la CAAT nous avons réalisé que ce dernier n'est pas complet et il ne dispose pas de tous les éléments pour le qualifier d'un tableau de bord prospectif.

Du coup, notre approche suggérée est d'enrichir le tableau de bord de la CAAT par des indicateurs que nous allons proposer pour qu'elle puisse se diviser selon les quatre axes, pour devenir un tableau de bord prospectif typique.

**Mots clés :** tableaux de bord prospectif, pilotage des activités, Assurance, CAAT.

## ملخص

تقدم بطاقة الأداء المتوازن تغييرات واعدة للشركات من خلال معالجة أوجه القصور في أدوات قياس الأداء التقليدية من خلال دمج المعلومات غير المالية في مؤشرات الأداء المالي من أجل الحصول على تقييم شامل ومتوازن للأداء، وبالتالي تتيح هذه الأداة التواصل وتوجيه وتوضيح إستراتيجية الشركة على كافة المستويات التشغيلية.

الهدف من هذا العمل الحالي هو تسليط الضوء على تأثير بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها المختلفة على إدارة شركة التأمين.

من أجل تقديم بعض الإجابات على مشاكلنا، اخترنا طريقة نوعية لأننا نهدف إلى فهم طريقة تشغيل لوحة القيادة المحتملة لشركة التأمين وتأثيرها على إدارة النشاط. وبالتالي، لجمع البيانات، سنستخدم البحث الوثائقي (كتاب، مقال، أطروحة، وثائق الشركة الداخلية، إلخ) ، والملاحظة والمقابلات شبه المنظمة.

للقيام بذلك، قمنا بتربص عملي داخل الشركة الجزائرية للتأمين (CAAT) في قسم التخطيط والرقابة الإدارية والتنظيم. حاولنا فهم نشاط الشركة ودراسة بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها. بعد ذلك، بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها ومراجعة الأدبيات التي تم إجراؤها، لمحاول اقتراح بعض السبل للتحسين من أجل السماح للشركة بالعمل بشكل صحيح.

بعد تحليلنا بطاقة الأداء الخاصة بـ CAAT، أدركنا أنها ليست كاملة ولا تحتوي على جميع العناصر التي تؤهلها لتكون بطاقة الأداء المتوازن متوازنة.

وبالتالي، نهجنا المقترح هو إثراء بطاقة الأداء الخاصة بـ CAAT بالمؤشرات التي سنقترحها بحيث يمكن تقسيمها وفقاً للمحاور الأربعة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن مثالية.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، إدارة نشاط، تأمين، CAAT.

## **Abstract**

The Balanced Scorecard brings promising changes to companies by remedying the shortcomings of traditional performance measurement tools by integrating non-financial parameters into financial performance indicators in order to have an overall and balanced assessment of performance, thus this tool makes it possible to communicate and steer the activity and to clarify the company's strategy at all operational levels.

The objective of this present work is to highlight the impact of the balanced scorecard and its various indicators on the management of an insurance company.

In order to provide answers to our problems, we opted for a qualitative method because we aim to understand the operating mode of the prospective dashboard of an insurance company and its impact on the management of the activity. Thus, to collect the data, we will use documentary research (book, article, thesis, internal company documents, etc.), observation and semi-structured interviews.

To do this, we did a practical internship within the Algerian Insurance Company (CAAT) in the Department of Planning, Management Control and Organization. We tried to understand the activity of the company and study its balanced scorecard. Then, on the basis of the results obtained and the literature review carried out, tried to suggest some avenues for improvement in order to allow the company to function properly.

After our analysis for the CAAT dashboard we realized that it is not complete and it does not have all the elements to qualify it as a balanced dashboard.

Therefore, our suggested approach is to enrich the CAAT dashboard with indicators that we are proposing, so that it can be divided according to the four axes, to become a typical balanced scorecard.

**Keywords:** Balanced scorecard, activity management, Insurance, CAAT.

# **Introduction générale**

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, il a pour objectif d'optimiser les performances des services et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Ainsi, il se doit de remplir deux (02) rôles au sein de l'entreprise « le pilotage de l'entreprise et du changement »<sup>1</sup>.

Ainsi, pour mettre en place et exploiter un système de contrôle efficient, le contrôleur de gestion doit se reposer sur certains outils comme : le calcul des coûts, le tableau de bord classique ou prospectif, la budgétisation et le reporting.....<sup>2</sup>

Le secteur des assurances est un secteur assez spécial d'où la nécessité d'adapter les méthodes de gestion aux particularités de ce type d'activité. Ce secteur est connu pour être exposé, par excellence, à divers risques. Par conséquent, il est indispensable d'avoir un outil permettant leur anticipation et le pilotage de la société dans un tel environnement. Le tableau de bord prospectif s'avère être cet outil, car il permet le pilotage de l'activité, en donnant une vision globale de la situation, et l'anticipation des risques à travers les multiples indicateurs qu'il englobe.

En effet, le tableau de bord prospectif est un instrument d'aide à la décision pour le dirigeant. Il est constitué d'indicateurs clés, pour le suivi et l'évaluation de l'entreprise, comme : les indicateurs financiers, économiques, commerciaux, ressources humaines... et il se traduit sous forme de chiffres, de tableaux et de graphiques. Véritable instrument de pilotage proactif et implicatif, le tableau de bord permet d'avoir, en temps réel, une vision globale de l'activité et de la performance de l'entreprise.<sup>3</sup>

En termes de tableau de bord la CAAT connaît deux époques, celle d'avant 2013 où les informations étaient tardives mais détaillées et celle d'après ils ont adapté le progiciel CERIS où les informations étaient disponibles en temps réel mais non détaillées.

Ce qui nous mène à poser la problématique suivante :

### **Problématique et sous-questions**

La question principale qui constitue l'objet principal de cette recherche est la suivante :

**« Le tableau de bord prospectif mis en place par la CAAT contribue-t-il de manière efficace au pilotage de son activité ? »**

Dans le but de mieux cerner cette problématique, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes qui en découlent :

---

<sup>1</sup> ALAZARD. C et SÉPARI. S, **Contrôle de gestion Manuel et Application**, Edition Dunod, Paris, 2010.

<sup>2</sup>BERLAND. N, **Les outils-clés du contrôle de gestion**. Repéré sur le site : <https://www.tvdma.org/video/les-outils-cles-du-controle-de-gestion>, consulté le 16/1/2021 à 15:29h.

<sup>3</sup>Site de SECCA: <https://secca-expertise.com/blog/l-importance-des-tableaux-de-bord-dans-le-pilotage-de-ma-nouvelle-activite/#:~:text=Il%20est%20un%20outil%20qui,au%20sein%20de%20l%27organisation>. Consulté le 16/1/2021 à 15:41h

- Comment a eu lieu la genèse du Tableau de bord Prospectif au sein de la CAAT ?
- Quelle forme prend le tableau de bord prospectif de la CAAT ?
- Comment justifier le besoin de la compagnie CAAT pour le tableau de bord prospectif ?

### **Hypothèse principale et sous hypothèses**

Pour répondre à la problématique, nous avons émis l'hypothèse principale suivante :

Le tableau de bord prospectif mis en place par la CAAT fournis aux dirigeants des indicateurs utiles et substantiels pour le pilotage de l'activité.

Cette hypothèse principale est accompagnée des sous hypothèses suivantes :

- La genèse du tableau de bord prospectif dans la CAAT a eu lieu en vue de maîtriser la gestion des activités et d'améliorer la performance de l'entreprise.
- Le tableau de bord prospectif de la CAAT est un tableau de bord orientés vers le pilotage des activités et aide ses utilisateurs à prendre des décisions en leur fournissant des informations claires, précises et pertinentes.
- Le tableau de bord a pour principale vocation d'anticiper les évolutions prévisibles de l'activité et d'inciter le chef d'entreprise à prendre des décisions.

### **Objectif et démarche méthodologique**

L'objectif de ce travail est de mettre en lumière l'impact du tableau de bord prospectif et de ses divers indicateurs sur le pilotage d'une société d'assurance.

Pour effectuer ce travail, nous avons effectué un stage pratique à la Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) avec pour buts, de comprendre l'activité de la société et d'étudier son tableau de bord prospectif pour, partant de nos observations et des résultats obtenus ainsi que de la revue de littérature effectuée, essayer de proposer quelques pistes d'amélioration afin de permettre un meilleur pilotage de la société.

### **Plan de travail**

Notre travail se déroulera sur trois (03) chapitres avec trois (03) sections chacun.

Dans le premier chapitre, on abordera des généralités sur le contrôle de gestion et ses outils,

Dans le deuxième chapitre, nous expliquerons les notions de pilotage et de tableau de bord prospectif, pour finir avec les étapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif.

Dans le dernier chapitre qui sera dédié à notre cas pratique, nous commençons par une présentation du secteur des assurances en Algérie, puis une présentation du tableau de bord prospectif de la CAAT, pour enfin conclure avec une interprétation et analyse du tableau de bord prospectif de la CAAT

**Chapitre 01 :**  
**Présentation du**  
**contrôle de gestion et**  
**de ses outils**

## **Introduction**

Le métier du contrôle de gestion permet à l'entreprise de suivre sa vision et de continuer dans toutes ses stratégies. Il peut arriver que dans la vie de l'entreprise, celle-ci soit confrontée à des situations difficiles, ce qui peut l'amener à dévier de ses objectifs initiaux. Le contrôleur de gestion s'assure que l'entreprise garde le cap et fait les modifications nécessaires qui ne mettent pas en péril le progrès de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous présenterons la notion du contrôle de gestion et ainsi ces outils.

Dans la première section « Généralités sur le contrôle de gestion » nous traiterons dans un premier temps la définition du terme contrôle de gestion et son évolution, ensuite nous présenterons son rôle et puis nous finirons avec ses limites.

Dans la première section « Généralités sur le contrôle de gestion » nous traiterons d'abord la définition du terme contrôle de gestion et de son évolution, puis nous présenterons son rôle et enfin nous terminerons par ses limites.

La deuxième section a pour objectif de présenter les « outils de contrôle de gestion » en consacrant une première partie aux outils de prévisionnels, puis aux outils de suivi de la réalisation et en terminant par les outils d'appui.

## Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est une discipline riche, complexe et en constante évolution. Il suit de très peu les transformations de la société. Or, l'essentiel des activités humaines est de plus en plus dominé par l'immatériel, la complexité et la quête effrénée de la performance. Les fonctions de direction et de contrôle se transforment, exigent des aptitudes conceptuelles importantes et une grande estime de la responsabilité. Dans ce contexte, il ne suffit plus de former les individus à un emploi, mais il faut leur donner les moyens de s'adapter à des situations et des environnements différents. Le contrôle de gestion, au-delà d'un objectif de surveillance, s'efforce par ses mécanismes de répondre aux besoins des gestionnaires dans les activités de prises de décision, de pilotage et d'évaluation de la performance. Dans cette perspective nous situerons le contrôle de gestion dans le management des organisations, et présenterons les outils traditionnels comme le budget destinés à supporter le processus décisionnel. Après une analyse des limites de ces outils, nous aborderons le contrôle de gestion dans ces nouveaux concepts qui servent de fondement à l'amélioration de la compétitivité des organisations.<sup>1</sup>

### 1. Contrôle de gestion : évolution et définition

Dans ce titre, nous parlerons du contrôle de gestion en tant que concept et de son évolution

#### 1.1. Définitions du contrôle de gestion :

De la multitude de définitions du contrôle de gestion, on peut citer entre autres les définitions suivantes :

La première définition :

- ANTHONY définit le contrôle de gestion : Comme étant le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour équilibrer les objectifs de l'organisation<sup>2</sup>.

La deuxième définition :

-Le PGC « Plan Comptable Général » en 1997 définit le contrôle de gestion comme suit : l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise, leur comparaison avec des données passées ou prévus, peut le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées<sup>3</sup>.

La troisième définition :

- R. Demeestère : à lui-même définit le contrôle de gestion comme étant une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie au sein d'une structure sur un ensemble de système d'information comme les plans, budgets, tableaux de bord<sup>4</sup>.

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, il a pour objectif d'optimiser les performances des services et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Ainsi, il se doit de remplir deux (02) rôles au sein de l'entreprise « le pilotage de l'entreprise et du changement »<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Site de Clicours : <https://www.clicours.com/generalites-sur-le-controle-de-gestion/> consulté le 27/04/2021 à 00:33h

<sup>2</sup> BOUQUIN.H. « **Le contrôle de gestion** », Presses Universitaires de France, édition Paris, 1998, p85,

<sup>3</sup> DEMEESTERE.R et HORIMO.P, « **contrôle de gestion et pilotage** » édition Dunod, Paris, 1997, p65.

<sup>4</sup> Idem, p66.

<sup>5</sup> ALAZARD. C et SÉPARI. S, Contrôle de gestion Manuel et Application, Edition Dunod, Paris, 2010.

- ✓ **Pilotage de la Performance** : Le contrôle de gestion aide à piloter la performance par deux fonctions « l'efficacité et l'efficacités ».
- ✓ **Pilotage du changement** : De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter le changement par :
  - Aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/ coût ;
  - Aide à l'amélioration opérationnelle ;
  - Aide au changement organisationnel avec la régulation des comportements ;

### 1.2. Trois pôles du contrôle de gestion

On peut schématiser les trois pôles du contrôle de gestion comme suit :



Figure 1 : Trois pôles du contrôle de gestion

Source : Deronge Y. et Cerrada K. « *Contrôle de gestion* », édition : Pearson Education 2005, p262.

#### Les réalisations « Objectifs »

Le point de départ d'un processus de contrôle de gestion est la détermination d'objectifs, à court terme « un an en général », qui s'intègrent dans les objectifs à long terme et être cohérent avec les finalités de l'organisation. Elles doivent également assurer la croissance, la rentabilité et la survie de l'entreprise.

Dans la mise en œuvre des stratégies, le contrôle de gestion vise :

##### a) L'efficacité

- Elle se définit par rapport à un objectif donné ;
- Elle indique à quel point l'objectif est atteint ;
- Elle est complètement indépendante du coût.
- L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

*b) L'efficience*

- Elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.
- Un système de production est efficient s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût. S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est « économique », mais pas forcément efficient.

*c) L'économie*

- Est dite économique toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants :
  - Moindre coût ;
  - Quantité et qualité conforme à la norme établie ;
  - Moments et lieux opportuns
    - L'économie touche l'acquisition des ressources
    - L'efficience, leur transformation<sup>1</sup>

**Pilotage « Les moyens » :**

Une 2ème composante du contrôle de gestion s'intéresse aux moyens à mettre en œuvre pendant l'année qu'il s'agisse des moyens techniques, matériels, financiers et humains « les effectifs ou les compétences »

**Evaluation « Les résultats » :**

Les résultats représentent la mesure des conséquences des actions retenues pour atteindre les objectifs fixés compte tenu des moyens alloués.

**1.3. Place du contrôle de gestion dans la structure**

Le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'informations de l'entreprise, il **reçoit, traite, analyse, exploite, explique** et **retransmet** à d'autres les informations reçues sous une forme différente, sa place est donc essentielle, elle est devenue incontournable, sa position exacte dans l'organigramme constitue cependant un problème.

Il est aisé de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

- De la taille de l'entreprise
- De son mode de fonctionnement « centralisé ou non centralisé ».

---

<sup>1</sup> Site de Mcours : <https://www.mcour.com/legalement/> consulté le 25 /2/2021 à 13:25h.

- Des moyens disponibles.
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

L'évolution récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au dirigeant de l'entreprise, cette position favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.

Le contrôle de gestion adapte bien entendu sa méthode et ses outils à l'environnement dans lequel :

- Il doit fonctionner pour qu'il s'adapte à l'organisation de l'entreprise.
- Il doit intégrer le passé de l'entreprise, son histoire, sa culture, son style,

Comme le montre le schéma, ci-dessous, le contrôle de gestion devrait se trouver au cœur de l'entreprise<sup>1</sup>

### **1.3.1. Contrôle de gestion et l'organisation**

L'organisation est un processus qui permet de créer une structure organisationnelle favorisant la collaboration efficace entre les individus afin d'atteindre les objectifs fixés.

Donc, l'entreprise doit opter pour la structure qui lui permet d'atteindre l'efficacité optimale dans des conditions fixées.

Cette option dépend de nombreux facteurs :

- La taille de l'entreprise.
- Le type d'activité exercée
- Les responsabilités.
- Son historique.
- Son mode de fonctionnement pour pouvoir maîtriser la gestion avec efficacité, il convient :
  - Soit d'agir sur la structure en vue de la modifier
  - Soit d'adapter le contrôle de gestion à l'organisation existante.

Il est évident que le contrôle de gestion joue un rôle difficile dans ce choix, et ceci montre que le contrôleur de gestion doit proposer les adaptations nécessaires pour contribuer à mieux maîtriser la gestion.

Il doit être attaché à la mise au point des budgets et des procédures de contrôle au niveau de chaque centre.

---

<sup>1</sup> GERVAIS.M, « **Contrôle de gestion** », édition ; Economica Paris 2005, p213.

Il doit aider les responsables de centres à utiliser au mieux les ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés à moindre coût<sup>1</sup>.

### 1.3.2. Principales Missions et Utilité De Structure Contrôle de Gestion

Les principales fonctions de la direction :

- Préparation des objectifs de l'activité annuelle.
- Participation à la mise en place de la stratégie de la compagnie.
- Assistance de la Direction Générale dans l'élaboration des études stratégiques et de développement et suivi de leurs réalisations.
- Centralisation et contrôle budgétaire.
- Analyse de l'activité de la compagnie.
- Mise en place et mise à jour du système statistique (tableaux de bords et indicateurs de gestion) de la compagnie.
- Aide à la décision pour permettre aux entrepreneurs de provoquer certaines évolutions au lieu de subir les conséquences du changement en procédant successivement à la détermination des choix de l'avenir désiré, principaux problèmes à résoudre, des lignes d'action possible, du choix des plus opportunes et des solutions de remplacement envisageable. Donc le contrôle de gestion permet ainsi de simuler plusieurs évolutions possibles, afin non seulement de choisir celle qui paraît préalable, mais aussi de disposer des solutions permettant une réaction rapide est rationnelle.
- Assure une cohérence et coordination entre les différents secteurs de l'entreprise, en vue de la réalisation de ces objectifs. Et aussi les différentes étapes de la préparation des décisions, en permettant de tester la validité des stratégies par leur intégration dans des plans opérationnels, puis à lier les budgets annuels à cette réflexion.
- Maîtrise de l'action par l'orientation et la maîtrise l'évolution de l'entreprise et de ses composantes, dans un environnement économique, concurrentiel, en permanente transformation, permettant de fixer des objectifs, de mesurer les écarts de réalisation et de prendre les mesures correctives, il donne aux responsables les moyens de mieux maîtriser la marche de leur entreprise ou de leur secteur.
- Communication et motivation permette une meilleure synergie. Les responsables de centres connaissent les objectifs de la direction générale et peuvent en déduire leurs propres objectifs et politiques. La direction générale de sa part est mieux informée des contraintes et possibilités d'action des centres d'élaborer ces stratégies. Cet échange d'informations entraîne un style de direction plus participatif qui représente un élément important de motivation du personnel à tous les niveaux hiérarchiques<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MINTZBERG. H, « **Structure et dynamique des organisations** » éditions Paris. 1982 p180.

<sup>2</sup> Gervais. M. « **Contrôle de gestion** » édition Economica Paris,2005, p 120.

Figure 2: Mise en place du contrôle de gestion dans la structure



Source : Isabelle LOIC « **Contrôle de gestion** » édition : Economica Edition Paris 2000, p13.

## 2. Rôle du contrôle de gestion

Plusieurs rôles sont attribués au contrôleur de gestion selon la structure des organisations et le type de management :

### 2.1. Dans l'optique traditionnelle

Dans l'optique traditionnelle, le contrôle de gestion peut être exercé dans une vision de vérification comptable et/ou de maîtrise de la gestion. Dans ce cadre, les tâches dévolues au contrôleur de gestion sont les suivantes :

- Concevoir le système d'information,
- Contribuer à la conception de la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation effective de l'autorité,
- Faire fonctionner effectivement le système d'information,
- Effectuer des analyses économiques dans le but d'améliorer la rentabilité de l'organisation,
- Traduire en objectifs et en budget les propositions issues des analyses après leur adoption par la direction générale.

Autrement dit, ces tâches s'illustrent par :

- Etablir des plans à long terme et les budgets,
- Contribuer au choix des méthodes de prévisions,
- Etablir une coordination du processus budgétaire,
- Faire respecter les délais,
- Analyser les résultats,
- Proposer des actions correctives.<sup>1</sup>

## **2.2. Dans l'optique rénovée du contrôle de gestion**

C'est l'optique du pilotage de la performance organisationnelle. Dans ce concept, les rôles du contrôleur de gestion se développent de plus en plus vers le conseil. En outre, de la planification financière, de l'évaluation des résultats, de la production de l'information financière, et de la collecte et l'enregistrement des données, il lui revient de conseiller et de promouvoir les nouveaux outils de gestion comme suit :

- Gestion par processus ou par activités,
- Réingénierie organisationnelle,
- L'apprentissage organisationnel (qualité totale...)

Autrement dit, Le contrôleur de gestion est gardien du temple. Il veille à la cohérence des méthodes, chiffre les arbitrages en matière de prix de cession internes, par exemple, garantit le suivi des actions engagées. A ce titre, il supervise le budget et analyse la cohérence des chiffres fournis, tout en s'assurant du respect des directives reçues. Il explique la formation du résultat par l'analyse des coûts, la détérioration de la marge. Il est également copilote. A ce titre, il met en place les outils de pilotage dont la fonction est de permettre aux opérationnels de suivre leur activité et leur performance.

Le contrôleur explore les paramètres de l'organisation, puise dans la boîte à outils, produit et interprète les chiffres clés de l'activité, mène des analyses transversales, calcule des écarts entre les performances prévisionnelles telles qu'elles ressortent de la stratégie définie et mise en œuvre. Le contrôleur de gestion est communicateur et pédagogue au service de la performance, le contrôle de gestion anime une équipe et des groupes de réflexion, forme les utilisateurs à l'exploitation des documents, apporte une aide méthodologique dans le choix de nouveaux outils. Ces actions de communication et de formation des opérationnels permettent de faire accepter les divers changements et les nouveaux outils. Elles contribuent également à la lisibilité des objectifs à tous les niveaux de la hiérarchie. Enfin, Le contrôleur de gestion vigie. C'est-à-dire qu'il n'est pas seulement réactif, mais proactif, jouant ainsi un rôle d'anticipation et pratiquant une veille technologique sur le management, un benchmarking des méthodes en se comparant aux pratiques

---

<sup>1</sup> Site de Clicours : <https://www.clicours.com/generalites-sur-le-contrôle-de-gestion/> consulté le 29/04/2021 à 21h49.

des meilleures entreprises qu'elles soient concurrentes ou non, ce qui autorise une validation externe des objectifs.<sup>1</sup>

### 3. Limites du contrôle de gestion

Dans un environnement stable et prévisible, les techniques traditionnelles de contrôle de gestion étaient très pertinentes, très efficaces. Elles sont apparues au début du siècle dernier dans un contexte particulier (l'environnement simple et stable, structure centralisée et mécanique).

Le contrôle de gestion classique est généralement conçu et pratiqué dans notre environnement comme un contrôle budgétaire. Or, il s'avère que les méthodes classiques d'élaboration des budgets, de décision budgétaire, d'analyse des écarts ne s'appuient pas suffisamment sur une connaissance solide des mécanismes profonds de formation des coûts et des résultats. Les entreprises qui pratiquent réellement et régulièrement l'analyse des écarts sur coûts et résultats, s'aperçoivent que les méthodes classiques ne permettent pas d'aboutir à une identification stimulante des causes profondes constituant de véritables leviers ou ressorts pour l'action. On se borne à constater des écarts sur des éléments symptomatiques (matières, main-d'œuvre, prix, quantités) et non sur des variables d'action. Ensuite il entraîne la surveillance du personnel. Or, on ne peut mettre en place un système de surveillance budgétaire sans se préoccuper de l'aspect humain ; il est impératif de connaître son impact sur le comportement du personnel.

Le contrôle axé sur la surveillance et le commandement est également limité en ce qui a trait à la recherche de l'économie. En effet, le souci de rentabilité ne repose plus sur l'analyse des écarts sur prix. Le contrôle budgétaire par la surveillance et la détection des écarts par rapport à des standards préétablis est essentiellement un système policier. Le contrôleur de gestion est bien souvent perçu comme le chien policier, le chien de garde de la direction, prêt à sauter sur ceux qui ne respectent pas leur budget.

Depuis quelques années, cette image de l'entreprise vue comme une machine avec son lot de techniques traditionnelles du contrôle de gestion tend à disparaître. L'environnement n'étant plus ce qu'il était, il nous faut repenser à la fois notre façon de voir les organisations et leurs systèmes de gestion. Désormais, c'est en établissant un climat d'apprentissage, en stimulant les gestionnaires par l'intermédiaire d'un leadership vigoureux et en les orientant au moyen d'une information intégrant les dimensions du coût et de la valeur et visant à établir les conditions menant à l'efficacité, l'efficience et l'économie que la direction des entreprises atteindra les objectifs fixés

#### 3.1. Facteurs d'évolution du contrôle de gestion

Les facteurs suivants peuvent être retenus :

- La mondialisation de la concurrence,
- Le progrès technologique,
- L'accessibilité et la puissance de l'outil informatique,

---

<sup>1</sup> Site de Clicours : <https://www.clicours.com/generalites-sur-le-contrôle-de-gestion/> consulté le 29/04/2021 à 21h53.

- Les aspirations des employés,
- Les nouvelles pratiques en gestion. <sup>1</sup>

### 3.2. Renouveau du contrôle de gestion

Le renouveau du contrôle de gestion peut être résumé dans le tableau comparatif ci-après :

*Tableau 1:Renouveau du contrôle de gestion*

<b>Le Contrôle de Gestion traditionnel</b>	<b>Le Contrôle de Gestion renouvelé</b>
Surveiller	Stimuler
Programmer	Orienter
Réactif	Proactif
Méfiance	Confiance
Exécutants	Décideurs
Subalternes	Collègues
Directifs	Participatifs
Indicateurs financiers	Indicateurs physiques et financiers
Richesse consommée	Richesse produite et consommée
Maintenir les acquis	Gagner du terrain

Source : Site de Clicours : <https://www.clicours.com/generalites-sur-le-controle-de-gestion/>

<sup>1</sup> Site de Clicours : <https://www.clicours.com/generalites-sur-le-controle-de-gestion/> consulté le 29/04/2021 à 21h59.

## Section 02 : Outils du contrôle de gestion.

Pour assurer l'efficacité et la qualité de sa gestion, et participer à la bonne marche de l'entreprise, le contrôleur de gestion a besoin d'avoir une bonne connaissance des performances réelles et de référence de l'entreprise en question. Pour pouvoir établir les écarts existants et apporter les actions correctives appropriées, divers outils de collecte, de traitement et d'interprétation de données informatives sont mis en place.

Pour atteindre ces objectifs assignés, le contrôle stratégique a recours à des outils de diagnostic axés sur l'environnement interne (tels que le Tableau de bord de gestion, l'analyse comparative et l'analyse des états financiers) et externe de l'entreprise, et adaptés à son positionnement (les fournisseurs, les clients, les concurrents actuels, les entrants potentiels et les produits substitués).

Pour (H. BOUQUIN, 1989), « les outils sont les différents moyens d'information et d'aide à la décision nécessaires au pilotage ». A ce sujet M. PORTER, a identifié cinq outils officiels du contrôle de gestion : la comptabilité générale et analytique, les statistiques, les ratios et la technique budgétaire ainsi que les tableaux de bord.

En complément de ce qui a été dit sur les différentes définitions et contributions des universitaires et praticiens du contrôle de gestion et sur sa démarche, par outil de contrôle de gestion, il a été rapporté que : « [ ] Parce que la conception des outils ne peut constituer une fin en soi et ne permet pas de mobiliser les gestionnaires, les administrations. Ont choisi de justifier leurs ambitions en la matière par l'amélioration apportée aux processus, le plus souvent collectifs, d'analyse et de préparation des décisions. Dans certains cas cependant, c'est le terme de pilotage qui est retenu pour désigner l'utilisation des outils de gestion. On distingue alors le contrôle de gestion, ensemble des instruments d'information, et le pilotage qui en organise les usages, mais dans ce cas, on constate que tous les projets des administrations concernées portent simultanément sur les deux volets » (**le guide d'autoévaluation du contrôle de gestion à l'usage des administrations de l'Etat français (2000)**).

En effet, il existe un ensemble d'outils utilisés pour assurer le pilotage et la prise de décisions que l'on peut trouver dans une organisation. Cependant, il est important de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre ces multitudes d'outils.

Pour identifier les outils de pilotage au sein de l'entreprise, (M. LEROY, 2001), confirme qu'il « est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre différents systèmes d'informations utilisés pour le pilotage »<sup>1</sup>. [ ] Il ajoute également que : « Les uns sont prévisionnels, d'autres outils constatent les performances obtenues et les explicitent, d'autres outils encore comparent les résultats aux objectifs »<sup>2</sup>

Plusieurs spécialistes de la gestion des organisations ont désigné en pratique trois types d'outils de pilotage : prévisionnels, de suivi de réalisation : et des outils d'appui. Ces outils sont présentés comme suit :

---

<sup>1</sup> LEROY.M, « **Le tableau de bord au service de l'entreprise** » Paris, 2001, P.20.

<sup>2</sup> Idem P.20

## 1. Outils prévisionnels :

Ils ont pour objectifs d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, d'étudier le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire au sein de l'entreprise ou de l'organisation. A court terme, ces outils servent à la fixation d'objectifs.

Il existe 03 catégories de systèmes prévisionnels :

**1.1. Plan :** Le plan opérationnel détaille les actions à réaliser dans la prochaine année pour atteindre les objectifs stratégiques

**1.2. Budget :** Un budget est un document produit annuellement par les entreprises, les administrations ou encore les organisations. Il fait état des recettes et des dépenses prévisionnelles planifiées pour l'exercice à venir.

**1.3. Business plan :** Une nouvelle approche désigne cet outil qui vise à synthétiser, en suivant un modèle, Il détermine le niveau d'activité nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. (B. BECHET, 2012) présente le business plan comme « l'outil de gestion idéal pour objectiver son projet, sa stratégie d'entreprise »<sup>1</sup>

## 2. Outils de suivi de réalisation :

Ces outils permettent de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés. Ces outils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater a posteriori, les performances de l'organisation.

Le contrôle de gestion devient alors un facteur clé de l'entreprise. Pour cela, il va s'appuyer sur plusieurs outils :

### 2.1. Comptabilité générale

La comptabilité générale constitue la première source d'information d'une entreprise, elle permet en effet :

- De constater les produits et les charges que la firme génère au cours d'un exercice ou de toute autre période et de déterminer le résultat qui en découle.
- De dresser, à la fin de chaque exercice ou de toute autre période, un état de sa situation (bilan) et d'en étudier l'évolution « tableau de financement ».

Par ces différents aspects, elle constitue donc un outil d'analyse utile pour le contrôle de gestion.

La comptabilité générale a, traditionnellement, pour rôle de produire une information relative à la mesure de la situation patrimoniale de l'entreprise et à son évolution ainsi que de présenter un résultat global.

Elle apparaît sous l'aspect d'un instrument de communication financière externe à destination du marché et des tiers, en revanche, son rôle d'instrument de gestion est insuffisant.

Et ceci, en raison notamment de sa globalité de résultats, ne permet pas aux gestionnaires de distinguer le détail de ces origines et c'est ainsi, qu'est apparue la nécessité de la comptabilité analytique<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> BECHET.B [2012] « **Contrôle de Gestion Budgétaire** », paru sur l'adresse <http://outils-de-gestion.fr/> du 4 mars 2021.

<sup>2</sup> Georges LANGOIS « **contrôle de gestion et gestion budgétaire** » édition : Pearson éducation Paris 2004, p125

## 2.2. Comptabilité analytique

La comptabilité analytique est considérée comme l'outil classique du contrôle de gestion. Les définitions proposées à la comptabilité analytique sont celles du plan comptable général (PCG). La comptabilité analytique est un mode de traitement de données dont les objectifs essentiels sont les suivants :

D'une part :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise.
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise.
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits pour les comparer au prix de vente correspondant.

Et d'une autre part :

- Etablir des prévisions de charge et de produits d'exploitation « coûts préalable ».
- En constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.
- D'une manière générale, elle doit fournir tous les éléments de nature à éclairer les prises de décision.<sup>1</sup>

## 2.3. Gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré, appelé budget, la décision prise par la direction avec la participation des responsables.

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire.
- Une organisation permettant la prévision sous forme de budgets cohérents entre eux<sup>2</sup>.
- Établir l'organigramme de l'entreprise englobant toutes les activités de l'entreprise, fonctionnelles et opérationnelles.
- La participation de l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée.
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.
- Les budgets peuvent être établis en fonction de différentes hypothèses d'activité.

## 2.4. Reporting

Le reporting permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centres de responsabilité, filiale, usine...), c'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée.

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

- En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats

---

<sup>1</sup> Georges LANGOIS « contrôle de gestion et gestion budgétaire » édition : Pearson éducation Paris 2004, p128-136

<sup>2</sup> DE GUERNY.J « contrôle de gestion édition »: Dolloz Paris1998.p90.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions<sup>1</sup>

### **2.5. Tableau de bord**

- Un instrument indispensable de communication et de prise de décision.
- Un outil de synthèse qui permet aux contrôleurs de gestion de diriger l'attention des responsables sur les points clés de sa gestion. Afin de l'améliorer.
- Un moyen de contrôle de la délégation des responsabilités, est de ce fait mis à la disposition de chaque responsable opérationnel.
- Un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe pour la même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service<sup>2</sup>.

C'est ainsi que (M. GERVAIS, 2005) déclare que « le contrôle de gestion s'étend aussi au tableau de bord qui met en lumière et se focalise sur les points critiques pour garder la maîtrise de l'action. Il introduit aussi au côté du système budgétaire des indicateurs physiques et des informations qualitatives »<sup>3</sup>. [...]

## **3. Outils d'appui**

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, qui permettent au manager et son équipe, de constater les performances et tendent à fournir des explications. En interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires, pour pouvoir agir à bon escient. Parmi ces outils :

### **3.1. Reengineering :**

C'est un outil qui permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Pour (HAMMER M. & J CHAMPY, 2000) « le Reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité »<sup>4</sup>.

### **3.2. Benchmarking :**

C'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres (les plus performantes au monde) en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. En effet, il s'agit d'apprécier son niveau de performance par rapport à celui des autres pour s'interroger sur les gains possibles et rechercher des bonnes pratiques. Le Benchmarking est un dispositif de comparaison entre unités. La comparaison peut porter sur les marchés, les stratégies et le fonctionnement des

---

<sup>1</sup> GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F « **l'essentiel de la gestion prévisionnelle** » édition Paris 2004 p124.

<sup>2</sup> LANGLOIS.G « **contrôle de gestion et gestion budgétaire** » édition : Paris 2005 p250.

<sup>3</sup> GERVAIS.M,« **Contrôle De Gestion** », Edition. Economica Paris 2005.

<sup>4</sup> HAMMER.M. & CHAMPY.J, [2000], « **Le Reengineering** » Édition Dunod (mars 2000)

entreprises. Ces études prennent la forme de rapports de comparaison permettant à chacun de s'interroger sur son niveau de performance au regard des autres<sup>1</sup>.

D'après (O. AVRIL, 2009) le Benchmarking est « un élément important de la gestion, il est très souvent négligé, même dans les entreprises de plus grande taille. Les entreprises, si elles connaissent très bien leurs concurrents, sont très réticentes à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'informations disponibles : c'est souvent un prétexte.

Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de sites multiples »<sup>2</sup>.

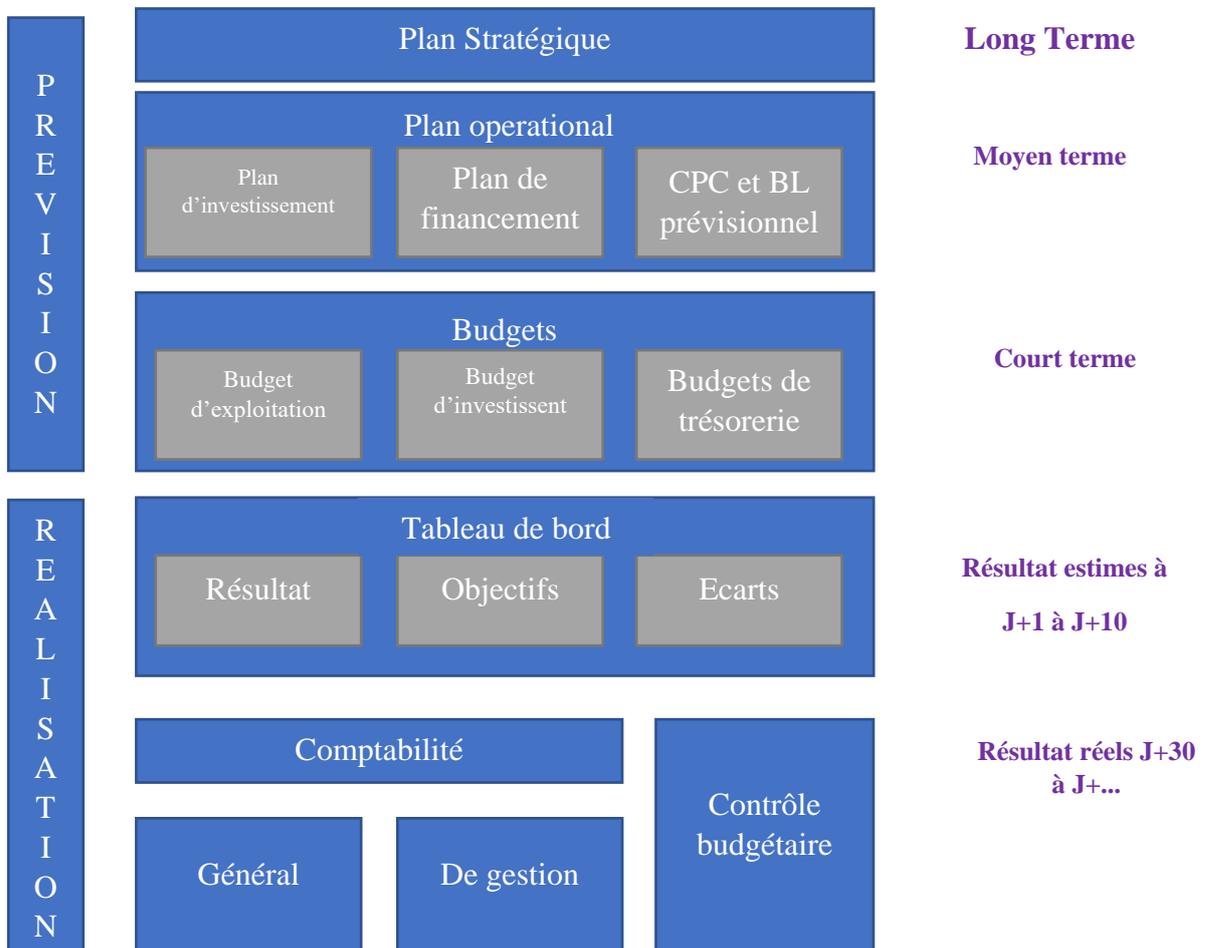
---

<sup>1</sup> AUTISSIER.B et BENSEBAA.F et BOUDIER.F, « **Atlas du Management** » édition Paris 2010, P.24

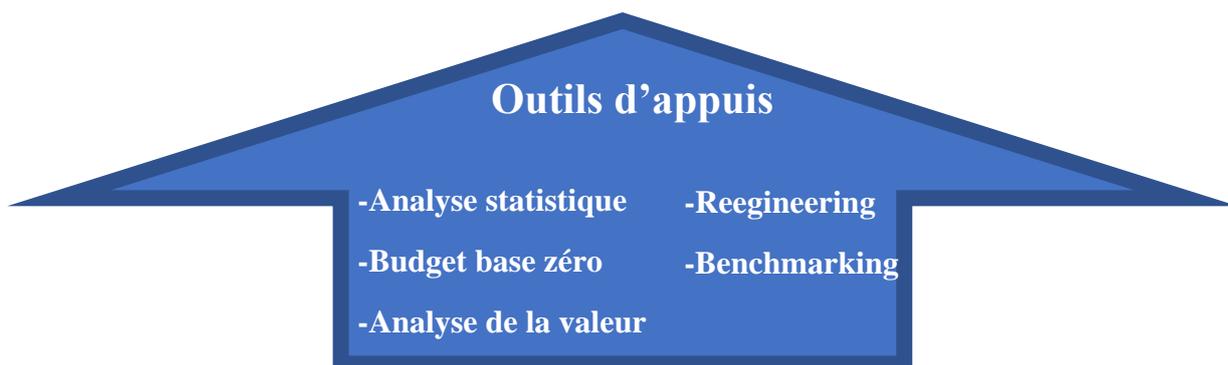
<sup>2</sup> AVRIL.O; « **Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs** » ; paru dans le Site : [www.acting.Finances.com](http://www.acting.Finances.com), Article n° 38, 22/03/2021. P.1

Nous allons présenter dans la figure suivante les différents outils du contrôle de gestion comme suit :

Figure 3:Outils du contrôle de gestion



Source : H. MEHDI Paru sur le site : (<http://fr.scribd.com/doc/72037511/controle-de-gestion>) SD



Source : M. LEROY [2001] ; « Le tableau de bord au service de l'entreprise » Ed. D'Organisation P.20

Dans le Schéma précédent on constate que le processus de la mise en place d'un système de contrôle de gestion se fait en 4 étapes.

**Etape 01 : Prévisions et objectifs à long terme.**

Un objectif à long terme définit l'état ou le fonctionnement souhaité par rapport à la situation actuelle de l'enjeu, qu'il faut viser pour le préserver. Il ne s'agit pas de ce que l'on veut FAIRE mais ce que l'on veut ATTEINDRE comme résultat. Il s'agit donc d'un choix stratégique. C'est une décision politique partagée qui engage les acteurs sur le long terme et guide leurs décisions. La phase de concertation à ce stade est donc cruciale et doit être bien préparée. La définition des objectifs à long terme doit permettre :

- De répondre aux responsabilités qui incombent au gestionnaire ;
- D'avoir une vision claire, précise et partagée de l'état que l'on souhaite atteindre pour un enjeu particulier ;
- D'identifier ce que l'on évaluera pour mesurer l'efficacité de la gestion ;
- De fixer un cadre stratégique orientant les choix opérationnels à engager sur le court/moyen terme.

**Etape 02 : Prévisions et objectifs à moyen terme.**

-Il s'agit des choix de gestion à moyen terme établis au regard de l'analyse des facteurs qui influencent l'état des enjeux et l'atteinte des objectifs à long terme. Les objectifs à moyen terme encadrent la stratégie d'action mise en œuvre sur le terrain en fonction du plan de production, de financement et d'investissement. L'atteinte successive des objectifs opérationnels contribue progressivement à l'atteinte de l'objectif à long terme.

**Etape 03 : Prévisions et objectifs à court terme.**

Dans cette étape, l'outil de la gestion budgétaire prend un rôle important à travers la préparation de :

- 1) La gestion budgétaire des ventes
- 2) La gestion budgétaire de la production
- 3) La gestion budgétaire des approvisionnements
- 4) La gestion budgétaire des investissements. <sup>1</sup>

**Etape04 : Analyse des résultats, calcule des encarts et faire les corrections nécessaires.**

Il s'agit de l'évaluation et la mesure des effets engendrés par la gestion en recherchant si les moyens juridiques, administratifs, financiers et techniques mis en œuvre produisent les résultats attendus. Il porte principalement sur :

- L'évaluation de l'atteinte des objectifs à long terme, qui porte sur l'état des enjeux ;
- L'évaluation de l'efficacité des mesures de gestion aux regards des objectifs opérationnels,
- L'évaluation de la mise en œuvre des actions (réalisation des actions, bilan financier) et des résultats obtenus.

Cette dernière étape s'appuie sur l'outil de **tableau de bord**.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Etude de cas : « **Pratiques de contrôle de gestion dans une entreprise industrielle.** », p01

<sup>2</sup> Idem p02

## **Conclusion**

Pour le bon fonctionnement de l'entreprise, tous les départements doivent travailler en synergie afin de produire des résultats durables. La fonction du contrôleur de gestion est de coordonner cette synergie au sein de la structure. Elle instigie la performance et le suivi des tâches et travaille de commun accord avec les ressources humaines. Sans ce contrôle, la pérennité de l'entreprise est compromise dans le temps et dans l'espace. Le contrôle de gestion est donc un élément d'une grande importance pour le succès de l'organisation.

En plus, Le contrôle de gestion est une fonction qui vise à influencer les comportements des managers pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation<sup>1</sup>. Concrètement, cela se traduit par la formulation de prévisions, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.

---

<sup>1</sup> Anthony.N, « **La fonction contrôle de gestion** », édition Paris, Publi-Union, 1993

# **Chapitre 02 : Tableau de bord prospectif et pilotage de l'activité**

**Introduction :**

Le tableau de bord prospectif est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers, les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter leur activité ainsi que de clarifier la vision stratégique de leurs entreprises. Cette planification permet ainsi de décliner les objectifs à long terme (objectifs stratégiques) et à court terme (objectifs opérationnels), il représente ainsi un outil du management stratégique.

Dans ce deuxième chapitre nous présenterons la notion du pilotage, la notion du tableau de bord prospectif ainsi que Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.

Dans la première section « Notion du pilotage » nous traiterons dans un premier temps la définition du terme pilotage car il est nécessaire de bien comprendre cette notion, ensuite nous présenterons les indicateurs de pilotage ainsi que leurs catégories ensuite nous développeront les outils ainsi que la stratégie du pilotage.

La deuxième section est destinée à présenter le tableau de bord prospectif en consacrant la première partie aux généralités et historique de ce dernier ensuite nous traiterons les principes du tableau de bord prospectif, ses axes ainsi que ses finalités.

Dans la troisième section nous entamons les étapes d'élaboration d'un tableau de bord en se focalisant sur l'identification des facteurs clés de succès et la définition des indicateurs d'une manière pertinente afin de créer et structurer le tableau de bord.

## Section 1 : Notion de pilotage :

Le pilotage de l'activité, permet d'organiser le travail des équipes au sein de plannings horaires optimisés. Il représente un besoin de plus en plus évident, dans la plupart des secteurs d'activité. En effet, l'environnement du travail, les processus, les comportements sociaux et les technologies sont en mouvance perpétuelle et rapide, impliquant adaptation et réactivité sur mesure. Le pilotage d'activité s'appuie justement, sur cette capacité opérationnelle à équilibrer une équation charge/capacité de travail en temps réel. C'est ce que nous allons essayer de montrer dans ce qui suit.

### 1. Pilotage et système de pilotage

Dans ce point on va entamer le pilotage et son système on débuter avec la définition de pilotage que couvrira ses origines et ses activités, en terminant par la définition d'un système de pilotage.

#### 1.1. Définition du pilotage :

Pour définir ce qu'est le pilotage, une première difficulté émerge qu'il n'existe pas de définition bien formulée de ce qu'est le pilotage. Ainsi, nous énoncerons cinq propositions de base qui nous paraissent bien cerner ce qu'est le pilotage.1 : « Piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble : à agir ensemble de manière performante ; à agir ensemble de manière de plus en plus performante ».2

Cette amélioration se traduit par une élévation des performances, mais aussi une meilleure compréhension collective des objectifs et des facteurs qui y contribuent. Piloter exprime la synthèse de toutes les techniques de management et de tous les comportements humains, des résultats de la maîtrise du passé et de la construction du futur. Efficacité, sûreté réactivité et réussite sont des priorités dans l'entreprise.

Pour bien illustrer cinq propositions, voici quelques questions que tout dirigeant doit se poser au quotidien aussi bien qu'à long terme :3

- ✓ Comment piloter. Quand les prévisions sont de moins en moins appropriées à l'environnement et sont sans cesse remises en cause ?
- ✓ Comment implanter le pilotage aux divers niveaux de responsabilité avec un maximum de cohérence et de convergence ?
- ✓ Comment rénover le management, dans son efficacité comme dans ses valeurs ?
- ✓ Comment ancrer et développer intelligence et performance collectives ?
- ✓ Comment favoriser l'adhésion et l'apprentissage collectif des collaborateurs ?

---

<sup>1</sup> MELESE.J, « L'analyse modulaire des systèmes AMS », éditions Paris, 1991.

<sup>2</sup> LORINO.P, « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités » édition Paris Dunod, 1991

<sup>3</sup> VAN GIGCH. J.P, « System Design Modelling and Metamodeling », édition London 1974.

### **1.1.1. Origines du pilotage d'activité :**

Le pilotage d'activité prend sa source chez Toyota au début des années 70 pour répondre à un manque. En effet, à cette époque, la gestion et la planification de la production coordonnent les données qui partent de la logique de vente, c'est-à-dire des stocks et des produits finis. C'est donc un besoin en « heures machines » qui est calculé. Or une fois que ces heures sont définies, comment organise-t-on l'activité au niveau de la chaîne de production ou d'un atelier en particulier ? C'est pour répondre à cette problématique, dont la finalité correspond à une volonté d'accroître la productivité et la rentabilité, soyons honnêtes, que le pilotage des activités s'invente à travers le Système de Production Toyota System ou Toyotisme.

Il s'agit de calculer une charge de travail et de s'interroger sur la manière dont on va utiliser les ressources présentes pour la réaliser, en s'appuyant sur une démarche d'amélioration continue : le LEAN. Autrement dit faire mieux et plus avec les ressources existantes, voire avec moins. Cela se traduit par une diminution des délais et des coûts de production, la lutte permanente contre la surproduction, et une qualité maximale. Tout cela en même temps.

Par la gestion du stock « juste à temps » : la production est effectuée en fonction de la demande en visant à terme l'équilibre entre ces deux données.

Cette méthode suppose une amélioration continue des processus de production, de manière à éviter le gaspillage.

Par une quête permanente et collective d'amélioration continue c'est-à-dire un esprit de sens commun associé à l'identification et l'utilisation des outils qualité à disposition pour faire toujours mieux.

Par la prise en compte immédiate des problèmes et leur résolution dans des délais très courts à travers une entre aide « inter-fonctions » et « inter-compétences ». En résumé, un souci est détecté sur le circuit de production et c'est toute l'équipe qui s'attelle à le comprendre et le résoudre.

Le pilotage d'activité version Toyota représente donc un modèle d'efficacité qui vise l'excellence, tout en permettant l'implication des collaborateurs dans l'organisation du travail introduisant ainsi la notion d'amélioration des conditions de travail.<sup>1</sup>

### **1.1.2. Piloter ses activités**

Piloter ses activités fait partie des responsabilités normales du management. C'est apprécier les enjeux économiques, industriels et commerciaux, faire des choix, fixer des objectifs prioritaires, affecter les moyens et les organiser, mesurer ses performances et démontrer dans les actions quotidiennes l'engagement de la direction.

#### **1.1.2.1. Elaborer sa stratégie, sa politique et ses objectifs :**

Selon sa raison d'être, l'organisme élabore une stratégie en fonction des besoins et des attentes actuels et futures des différentes parties intéressées (client, personnel, fournisseurs, partenaires, collectivités, actionnaires). Ces informations se mettent en regard de la situation et des évolutions des marchés

---

<sup>1</sup> Site de TimeSkipper : <https://www.timeskipper.fr/quest-ce-que-le-pilotage-dactivite/> consulté le 21/04/2021 à 21h49.

ciblées et des concurrents, mais aussi des questions sociales, réglementaires et environnementales comme des impacts des nouvelles technologies.

L'analyse de l'ensemble de ces informations et l'interprétation des résultats de la mesure des performances internes permettent non seulement l'identification des avantages compétitifs comme celle des risques, mais surtout la mise au point des objectifs et des plans d'action qui seront déployés à travers les processus de l'organisme.

#### **1.1.2.2. Assurer le leadership, faire adhérer et communiquer**

Le leadership est considéré ici comme la manière dont l'ensemble de l'encadrement facilite la réalisation des missions, plan d'action et objectifs.

Pour cela, l'encadrement s'implique selon son niveau tant dans l'élaboration de la politique que dans sa mise en œuvre. Par ailleurs, il s'implique aussi vis à vis des parties intéressées : clients, personnel, partenaires collectivité, actionnaires.

Une attention particulière est portée vis à vis du personnel :

- Dans la communication de la politique et ses objectifs ;
- Dans le soutien des collaborateurs pour réaliser des plans d'action ;
- Dans la reconnaissance (sous forme appropriée) de leurs efforts, contributions et réalisations.

#### **1.1.2.3. Mettre à disposition des ressources :**

La planification et la gestion des ressources internes et des partenaires sont destinées à assurer le bon fonctionnement des processus pour atteindre les objectifs et améliorer les performances.

Pour la gestion des différentes ressources (personnel, partenaires, fournisseurs, financières, bâtiments, équipements, technologie, propriété intellectuelle, informations, connaissances, savoir-faire) on se reportera à la littérature spécialisée.

#### **1.1.2.4. Structurer l'organisation :**

Les processus offrent une vision dynamique de l'organisme. Ils ordonnent les activités pour atteindre des objectifs. Ils permettent d'aboutir à la satisfaction des clients avec des personnels qui exercent leurs savoir-faire et compétences, tout en créant de la valeur pour produire des résultats.

Une attention particulière est portée aux processus clients (ou processus de réalisation du produit/service). En entrée, l'organisme porte son attention non seulement sur les exigences spécifiées des clients, mais aussi sur celles non formulées (attentes implicites), aux exigences légales et réglementaires, etc. La surveillance de la satisfaction des clients suppose l'évaluation des informations relatives à leur perception du produit/service (y compris leurs réclamations).

### 1.1.2.5. Mesurer ses performances :

Pour suivre et maîtriser ses activités, il convient de se connaître soi-même, c'est à dire, d'une part avoir identifié et décrit ses processus, et d'autre part mesurer ses performances. Celles-ci n'existent que s'il y a objectifs. Par la mesure, on développe un management par les faits. Les prises de décisions, basées sur des mesures, n'en seront que plus efficaces.

L'ISO 9001 associe aux mesures (satisfaction client, audit interne, processus, produit) l'analyse des données pour évaluer les performances par rapport aux plans et objectifs et les possibilités d'amélioration.

Parmi les mesures, citons la satisfaction clients et autres parties intéressées, la performance (efficacité et efficience) des processus, l'évaluation des fournisseurs, la compétitivité et l'ensemble des aspects commerciaux et financiers.

Un système de mesures équilibré assure un pilotage efficace des activités d'autant plus que les mesures sont fonction de la vision et raison d'être de l'organisme, donc tournées vers l'avenir, directement liées à la stratégie, et réparties entre tous les principaux domaines de performance (actionnaires, clients, processus, innovation).<sup>1</sup>

### 1.2. Définition d'un système de pilotage :

Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé « système de pilotage »

Celui-ci est défini comme un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, distribuer (répartir) des données associées aux compétences des acteurs. Il est composé des deux sous-systèmes suivants<sup>2</sup> :

Un sous-Système Décisionnel Stratégique (SDS, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets) ;

Un sous-système Décisionnel Tactique et Opérationnel (SDTO), dotés de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant (flèche A) et qui mesurent le résultat de leur action physique (flèche M) (A et M formant une boucle de commande).<sup>3</sup>

## 2. Types de pilotage

Depuis quelques années, ORPHIS (entreprise française spécialisée dans le Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion) s'intéresse à ces deux aspects à savoir la logique budgétaire et les techniques de management. Pour ce qui est de la logique budgétaire et après d'être spécialisé dans la mise en œuvre à la conclusion que nous ne pouvais pas ignorer le besoin d'une autre logique, de rang supérieur, pour piloter l'entreprise. Le pilotage stratégique Depuis quelques années, ORPHIS traite ces questions de coûts et de budgets. Ses consultants se sont spécialisés dans la mise en œuvre des démarches ABC/ABM. ORPHIS ne pouvait donc pas ignorer ce besoin d'une autre logique, de rang

<sup>1</sup> Site de Qualiteperformance : <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/les-enjeux-de-la-qualite/piloter-ses-activites> Consulter le 22/04/2021 à 23h47.

<sup>2</sup> Association Française de Gestion Industrielle, Evaluer pour évoluer, **les indicateurs de performance au service du pilotage**, 1992.

<sup>3</sup> VAN GIGCH. J.P, « System Design Modelling and Metamodeling », Edition London 1974.

supérieur, pour piloter l'entreprise. Le pilotage stratégique, cela ne fait pas l'ombre d'un doute pour ceux qui y sont déjà venus, répond exactement à cette nécessité. Par sa conception, il permet une gradation et une cohérence des niveaux de pilotage, du niveau stratégique général au plus fin des activités et des processus, Selon Thomas H. Davenport et James E. Short « les entreprises trouvent de plus en plus nécessaire de développer une capacité de travail plus flexible, plus orientée vers les équipes, fondées sur la coordination et la communication. En bref, plutôt que de maximiser la performance d'individus ou de fonctions pris isolément, les entreprises doivent optimiser les activités interdépendantes dans et à travers toute l'organisation. Ces processus sont une nouvelle approche de la coordination dans l'entreprise.

### **2.1. Pilotage stratégique :**

Pour ce qui est des techniques de management la difficulté permanente qu'elles induisent finit par gêner les dirigeants eux même dans l'exercice de leurs fonctions.

Elle les détourne de façon importante des priorités qu'ils doivent sans cesse redéfinir en fonction des sollicitations de

L'environnement. Pour créer de la valeur, le dirigeant doit :

- ✓ Anticiper les évolutions de l'environnement ;
- ✓ Adapter offres de services et processus aux attentes changeantes des clients, aux mutations technologiques, aux enjeux concurrentiels ;
- ✓ Mobiliser les hommes autour d'un petit nombre d'idées claires, sur le futur et l'horizon.

La conviction est acquise que le dirigeant, pour assurer son rôle avec ces contraintes, doit entreprendre une démarche fédératrice qui sécurise le pilotage. A tous niveaux, c'est le pilotage qui traduit le degré supérieur du management. Il en synthétise tous les aspects d'analyse et de prise de décision, comme le comportement vis-à-vis des hommes et des résultats. Ainsi le pilotage stratégique doit-il répondre aux questions suivantes :

- ✓ Comment juger la performance sous toutes ses formes ?
- ✓ Comment situer et maintenir les priorités, lors des décisions à prendre ?
- ✓ Comment fonder les décisions, les cohérences, les convergences, les différences, etc. ?

### **2.2. Pilotage opérationnel :**

Le pilotage opérationnel consiste à piloter les activités de fonctionnement et les objectifs à court terme de l'organisation et s'assurer le bon fonctionnement de l'organisation au quotidien.

Ainsi, les tableaux de bord doivent intégrer ces deux dimensions. Par défaut, les indicateurs opérationnels dominent très largement. Ils sont plus naturels. Cependant, ce ne sont pas nécessairement ceux qui intéressent le plus la haute direction ou les actionnaires.

## **3. Indicateurs de pilotage :**

Les informations sur la santé de l'entreprise doivent être fiables, facilement et régulièrement accessibles sans trop d'écart de temps. Les données peuvent être rassemblées dans un tableau de bord (panneau d'indicateurs) facile à lire et analyser.

La qualité des indicateurs de pilotage repose sur un système d'information efficace : il s'agit des logiciels qui rassemblent les données (logiciel comptable, logiciel de gestion, logiciel de production...). Des systèmes de reporting automatiques ou manuels peuvent aussi être mis en place : le chef d'entreprise peut demander à ses salariés d'organiser des remontées d'informations à échéances précises.

Afin de fixer les objectifs prioritaires de l'entreprise, affecter les moyens, les organiser, et mesurer sa performance il existe quatre (04) catégories d'indicateurs à utiliser en fonction de l'activité de l'entreprise. Ces indicateurs concernent les éléments suivants :

### **3.1. Performance commerciale**

- Les ventes : niveau du chiffre d'affaires, évolution en pourcentage, comparaison avec le mois précédent ou l'année passée...
- Le nombre de clients gagnés ou perdus par rapport à la période précédente,
- La marge brute générée,
- Le nombre de devis transformés,
- Les indicateurs de qualité : taux de réclamation, taux de retour, délai moyen d'intervention, délai moyen de livraison...

### **3.2. Performance organisationnelle :**

Par exemple :

- Les budgets de dépense par fonction ou par service : les budgets sont élaborés à l'avance et un suivi prévisionnel vs réalisé est organisé,

### **3.3. Production**

- Etat des stocks et évolution des volumes stockés,
- Productivité horaire,
- Taux d'utilisation des machines,

### **3.4. Comptabilité et finance**

- Le bilan et le compte de résultats annuel, qui présentent la rentabilité et la structure financière de l'entreprise (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement),
- Le suivi de trésorerie,
- Le suivi des créances clients et des impayés.

Bien entendu, ces indicateurs sont à adapter en fonction des caractéristiques de l'entreprise, de son secteur d'activité, de sa stratégie, etc.

## **4. Outils de pilotage**

Pour bien piloter son entreprise, le dirigeant doit se doter d'outils de pilotage informatiques adaptés :

- Un outil de devis/facturation comportant un fichier client/prospect à jour ainsi que la liste des produits et des prix. Cet outil de facturation doit permettre à minima :
  - De suivre le chiffre d'affaires et son évolution,
  - De suivre les paiements, les retards de paiement, et le délai moyen de paiement,
- Certains outils informatiques intégrés permettent en plus de :
  - Suivre les stocks,
  - Saisir et suivre les dépenses et achats courants,
  - Etablir des états financiers : comptes, prévisions de trésorerie.

En l'absence d'outil de gestion intégré, le dirigeant devra établir ses propres tableaux de suivi, par exemple sur Excel :<sup>1</sup>

- Tableau de suivi de trésorerie (mis à jour selon les mouvements bancaires réels) : Il s'agit de suivre et d'anticiper tous les encaissements et les encaissements,
- Tableau suivi des stocks
- Tableau d'analyse des ventes,
- Tableau d'analyse des prix et marges par produit (ajusté régulièrement),
- Planning de gestion de personnel et de production,
- Tableaux d'événements (variables d'une entreprise à l'autre),
- Tableaux budgétaires (pour les entreprises organisées en services).

De même, ne pas avoir de « tableau de bord » ou d'indicateurs c'est comme avoir un responsable à la barre sans aucune information. Personne ne monte à bord d'un avion ou d'un bateau sans savoir où il va, qui plus est sans indicateurs et instruments de bord

Pour gérer au mieux l'activité, le contrôleur besoin d'indicateurs clefs qui l'aidera dans le suivi et la prise de décision. L'utilisation de tableaux de bord régulièrement mis à jour est essentielle. Le tableau de bord est un outil de suivi et de pilotage des activités qui permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'entreprise. Il synthétise les points importants de l'activité, qui ont été soigneusement choisis au préalable, et poursuit un double objectif :

- Prévenir les difficultés et
- Aider à piloter en alertant sur les actions correctrices à mettre en place.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Site de Creerentreprise : <https://www.creerentreprise.fr/outils-gestion-pilotage-entreprise> Consulté le 21/04/2021 à 22h13.

<sup>2</sup> Site de Bpifrance : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/tableau-bord-loutil-piloter-votre-entreprise> consulté le 10/06/2021 à 19h11

## Section 02 : Présentation du tableau de bord prospectif

Depuis les vingt dernières années le changement et la complexité de l'environnement, l'intensité de la rivalité concurrentielle, et le passage de l'âge industriel à l'âge de l'information ont rendu la conduite d'une entreprise à la réussite une tâche délicate. Pour cela le pilotage de l'activité et de la performance est devenu un important sujet traité dans la réalité et dans la pratique, ainsi plusieurs auteurs ont proposé aux entreprises de développer de nouveaux outils tel que le tableau de bord prospectif développé par KAPLAN.R et NORTON.D

Durant les vingt dernières années et suite aux changements de l'environnement économique où les entreprises évoluent, les outils traditionnels du contrôle de gestion ont montré des insuffisances en se limitant qu'à des indicateurs qui renseignent sur la performance passée. Afin de répondre à leurs exigences, beaucoup de praticiens et de théoriciens à leurs têtes : Kaplan et Norton ont battis un nouvel outil de mesure de performance autour de quatre perspectives, financière, client, processus interne, apprentissage organisationnel qu'ils ont appelé tableau de bord prospectif.

Cette section est subdivisée en quatre sous parties, la première traitera des généralités et fondements du TBP, la deuxième sur ses axes, la troisième portera sur ses principes, et la dernière sur ses finalités.

### 1. Généralités et fondements théoriques du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est apparu avec la transformation progressive de l'environnement des entreprises qui est passé d'une concurrence industrielle à une concurrence informationnelle

Dans ce point on va aborder les généralités et fondements théoriques du tableau de bord prospectif en commençant par le contexte d'apparition et origine des tableaux de bord prospectif puis en passant ensuite à son et en terminant par sa définition.

#### 1.1. Contexte d'apparition et origine des tableaux de bord prospectif

À l'ère industrielle entre 1850 à 1975, les entreprises prospères étaient celles qui possédaient la puissance industrielle et technologique ; celles qui étaient capables de produire en masse toute en bénéficiant d'économies d'échelle. À cette époque, les systèmes de contrôle de gestion servaient principalement à orienter et surveiller l'allocation des ressources financières et des actifs physiques. À la fin des années 1970, on a assisté à l'apparition d'une nouvelle ère, celle de l'information. Un changement important pour les entreprises relevant du secteur industriel, mais plus particulièrement pour les entreprises des services avec la vague de déréglementation des marchés et de privatisations notamment dans le transport, la distribution du gaz, de l'eau, de l'électricité, les télécommunications, les services financiers et la santé, secteurs habitués à un environnement stable et non concurrentiel<sup>1</sup>. Avec l'arrivée de cette ère, les entreprises ont dû faire face à de nouvelles exigences, nécessitant de nouvelles compétences. La capacité d'une entreprise à mobiliser et exploiter ses actifs intangibles est devenue beaucoup plus importante que l'investissement et le management des actifs physiques. Les actifs intangibles sont ceux qui lui permettent<sup>2</sup> :

- De développer avec ses clients des relations durables et de servir de manière efficace et efficiente de nouveaux marchés ;
- De lancer des produits et des services innovants, répondant aux attentes de segment des marchés ciblés ;

---

1 KAPLAN.R & NORTON.D, « *Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès* », éd d'Organisation, Paris, 1998, P14.

2 Idem. P15

- D'offrir rapidement et à un prix raisonnable des produits et des services personnalisés d'excellente qualité ;
- De mobiliser les compétences et le dynamisme des salariés pour les mettre au service de l'amélioration continue des capacités, de la qualité et de la réactivité des processus ;
- De déployer des systèmes d'information et des bases de données.

Dès lors et dans le but de pouvoir prospérer, les entreprises modernes ont mis en place des systèmes comme le "Total Qualité Management", "Just In Time Management", et "Activity Based Costing". Ces outils ont démontré de solides performances mais toujours avec une certaine réserve. La principale lacune était le manque de lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats financiers. C'est là qu'est apparu le TBP comme une réponse à ce manque<sup>1</sup>.

Les origines du tableau de bord prospectif remontent à 1990, les années où le "Nolan Norton Institute", a parrainé une étude de douze mois, réalisée dans plusieurs entreprises, sur le thème suivant « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur ». L'idée de cette étude était venue d'un constat : les systèmes de mesure de la performance, essentiellement fondés sur des indicateurs financiers, ne sont plus adaptés à l'entreprise moderne. Les participants étaient convaincus que ces systèmes défavorisent la capacité des entreprises à créer une valeur économique à long terme. David NORTON (PDG de Nolan Norton) a dirigé l'étude et Robert KAPLAN, professeur de leadership à la Harvard Business School la conseillés. Au début de ce projet Schneiderman vice-président chez Analog Devices décrivait une méthode de suivi de la progression des projets d'amélioration continue, il présentait également un nouveau tableau de bord qui intégrait des indicateurs financiers, des indicateurs sur les délais de livraison, la qualité et la durée des cycles de production et la rapidité de développement des nouveaux produits en exposant les résultats de ce système de mesure.

Durant la première moitié de l'étude d'autres pistes étaient présentées notamment des mesures de la satisfaction des actionnaires, de la productivité et de la qualité, ainsi que de nouvelles formules de rémunération, mais les participants sont rapidement revenus au système de mesure pluridimensionnel, qui leur semblait plus apte à répondre à leurs besoins<sup>2</sup>.

Le groupe, au fil de ses discussions, a peu à peu élargi ce système pour en arriver à ce qu'ils ont nommé TBP, bâti autour de quatre axes. Le nom du système a été choisi précisément pour refléter l'équilibre recherché entre les objectifs à court terme et à long terme, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les indicateurs à postériori et les indicateurs avancés, et enfin entre la performance externe et interne.

## 1.2. Evolution des tableaux de bord prospectif

Depuis sa création, le tableau de bord prospectif a évolué pour passer d'un simple système de mesure de performance multicritère à un véritable système de management.

### 1.2.1. Première génération du tableau de bord prospectif

Le TBP de cette génération a été le résultat de l'étude menée à Nolan Norton Institute pour répondre au problème de mesure de la performance dans les entreprises du future, à ce stade le TBP se présentait comme un simple outil de contrôle de gestion synthétique pour les dirigeants, regroupant ces quatre axes : financiers, client, processus internes et apprentissage organisationnel, qui sont censées mesurer au mieux la performance actuelle et future de l'entreprise dans le but de faire face à une concurrence rude fondée sur le savoir. La deuxième génération du tableau de bord prospectif

Dans cette deuxième génération du TBP, ses concepteurs en collaboration avec CHAMBERS.N, directeur général de Rockwater, et BRADY.L, vice-président de FMC Corporation et leurs managers se sont rendu compte de l'importance d'articuler les indicateurs du TBP et la stratégie de l'entreprise. Ils soulignaient l'importance du choix des indicateurs représentatifs de la stratégie.

<sup>1</sup> DRUCKER.P. F & Al, « Les système de mesure de la performance », éd d'Organisation, Paris, 1999, P. 24

<sup>2</sup> KAPLAN.R & NORTON.D, « Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès », éd d'Organisation, Paris, 1998, P14

En effet, NORTON et KAPLAN veulent guider les entreprises dans la diffusion et la mise en œuvre de leurs stratégies qui ne sont plus focalisées sur le court terme à l'aide des TBP. Les expériences de ces deux derniers avec leurs collaborateurs ont contribué à affiner : les corrélations établies entre les indicateurs et la stratégie opérationnelle, en démontrant qu'il suffisait de 20 à 25 indicateurs sur les quatre perspectives du TBP, pour communiquer et mettre en œuvre une stratégie cohérente d'une part, et d'autre part, la corrélation des indicateurs avec la stratégie qui a permis de relier les indicateurs dans une relation de cause à effet<sup>1</sup>

### 1.2.2. Troisième génération du tableau de bord prospectif

Cette troisième génération de TBP consiste en un raffinement des caractéristiques de conception du deuxième stade afin de lui donner de meilleures fonctionnalités et d'améliorer la pertinence des liens de causalité. Cela se traduit par une clarification des idées, par une identification plus précise des liens de cause à effet, et par la recherche d'une appropriation par tous les membres de l'organisation des objectifs stratégiques traduits en indicateurs afin de favoriser les initiatives.<sup>2</sup>

### 1.3. Définition du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif TBP en anglais : «BSC » est appréhendé comme un moyen d'évaluation de la performance. C'est un outil apte à apporter des changements au sein des entreprises par l'introduction des indicateurs financiers et non financiers. Élaboré par des professeurs en gestion des organisations, il tient sa spécificité dans son caractère équilibré d'où son appellation de tableau de bord équilibré. En effet, les indicateurs suivis concernent les résultats présents mais aussi les variables d'actions qui sont décisives au futur. Il est un véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation et de pilotage d'activité.

Il favorise le management à court, à moyen et long termes, grâce aux indicateurs d'anticipation. Selon ses concepteurs KAPLAN.R et NORTON.D le TBP « constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets »<sup>3</sup>. Ils ajoutent aussi que le tableau de bord prospectif est un outil de contrôle qui « traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance (scorecard) qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés (balanced). Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elles auront besoins pour assurer leur croissance future »<sup>4</sup>.

Selon MOLHO.D & FERNANDEZ-POISSON.D, « le tableau de bord équilibré du type « balanced scorecard » sont des outils efficaces pour organiser le pilotage de l'entreprise et le reporting sur différents niveaux ; de l'ensemble de l'entreprise, du processus de centres de responsabilité ou de centre de profit »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> KAPLAN.R & NORTON.D, « Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès », éd d'Organisation, Paris, 1998, P.8

<sup>2</sup> Idem. P. 9.

<sup>3</sup> Ibid. P31.

<sup>4</sup> Ibid. P14.

<sup>5</sup> MOLHO.D & FERNANDEZ-POISSON.D, « Tableau de bord, outils de performance », édition Dunod Paris, 2009, P104.

## 2. Axes du tableau de bord prospectif :

Selon ses concepteurs KAPLAN.R et NORTON.D, le TBP répond aux besoins de pilotage de la performance en s'appuyant sur quatre perspectives qui interagissent entre eux selon des liens de causalités, ils permettent à la fois de vérifier l'équilibre des dimensions de la performance globale et de constituer la base d'un système de management. De ce fait le TBP est structuré autour des axes suivants :

### 2.1. Axe financier

Cet axe permet de répondre à la question suivante « que faut-il apporter aux actionnaires ? ».

L'axe financier est le fil conducteur des objectifs et des indicateurs des autres axes du TBP. Il s'appuie toujours sur des indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. Ces indicateurs portent en général sur la rentabilité et la croissance du chiffre d'affaires, le retour sur les capitaux investis<sup>1</sup>. Le TBP doit communiquer la stratégie en exposant tout d'abord les objectifs financiers à long terme, puis en les reliant à la série d'initiatives à déployer en relation avec les résultats financiers, les clients, les processus internes, les salaires et les systèmes afin de parvenir à la performance économique visée à long terme.

### 2.2. Axe client

Cet axe permet de répondre à la question suivante « que faut-il apporter aux clients ? »

La satisfaction des clients constitue un élément important pour toute entreprise, quel que soit son secteur d'appartenance. L'axe client permet d'identifier les segments de marché sur lesquels les entreprises souhaitent se positionner, ainsi que les indicateurs spécifiques à la performance réalisée. Ces indicateurs contiennent d'une part, des indicateurs de résultat, ils concernent la satisfaction et la fidélité des clients, la part de marché sur les segments ciblés. D'autre part, cette perspective doit comporter des indicateurs de suivi, déterminants la fidélité et la satisfaction des clients ayant fait l'objet des premiers indicateurs de résultat. Les indicateurs client permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> KAPLAN.R & NORTON.D, « *Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès* », éd d'Organisation, Paris, 1998, P.38

<sup>2</sup> Idem. P38.

### 2.3. Axe processus internes

Cet axe permet de répondre à la question « quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ? »

Les dirigeants s'appuient sur cette perspective pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent d'une part, d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés et d'autre part, d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Le TBP met en lumière des indicateurs spécifiques aux processus existants ainsi qu'aux nouveaux qu'il faut maîtriser en vue d'atteindre les objectifs financiers et ceux des clients<sup>1</sup>.

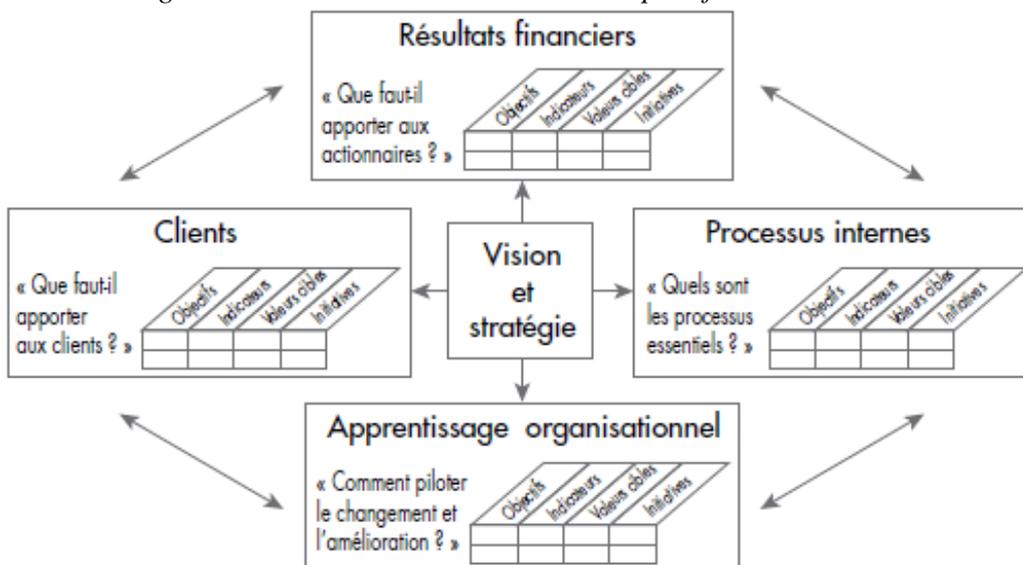
### 2.4. Axe apprentissage organisationnel

Cet axe permet de répondre à la question « comment piloter le changement et l'amélioration ? »

Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance actuelle et future définies dans les trois axes précédents. L'axe apprentissage organisationnel a trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures. Les axes financiers, client et processus internes du TBP révéleront le fossé entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures, et celles qui sont nécessaires à une véritable avancée dans la performance. Pour combler ce fossé, les entreprises doivent investir afin de donner de nouvelles compétences à leurs salariés, d'améliorer les systèmes d'information et d'ajuster les procédures et les pratiques.

Les indicateurs de la performance des quatre axes du BSC sont liés entre eux par une chaîne de causalité. En effet, selon KAPLAN. R et NORTON. D, les relations de cause à effet doivent être visibles sur les quatre axes de ce système. Ainsi les axes du TBP sont architecturés comme le montre la figure N°02 ci-dessous :

Figure 4: Axes du Tableau de bord Prospectif



Source : KAPLAN.R & NORTON.D, « **Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès** », éd d'Organisation, Paris, 2002, P. 21.

<sup>1</sup> KAPLAN.R & NORTON.D, « **Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès** », éd d'Organisation, Paris, 1998, P.39

### 3. Principes du tableau de bord prospectif

En vue d'avoir une appréhension globale et équilibrée de la performance, le TBP s'est avéré utile pour expliquer et clarifier la stratégie, et de la déployer de manière correcte en un ensemble d'objectifs, d'indicateurs, de cibles et d'initiatives, du sommet jusqu'aux centres de profit c'est-à-dire selon une démarche « top-down » du haut en bas, et cela en respectant les deux principes suivants :

#### 3.1. Principe de l'équilibre

Il reflète l'équilibre assuré par le TBP entre les différents indicateurs nécessaires pour cerner la performance globale d'une entreprise. Selon KAPLAN et NORTON l'équilibre doit être<sup>1</sup> :

- Entre les indicateurs financiers et non financiers (physique) ;
- Entre les indicateurs extérieurs, relatifs aux actionnaires et aux clients, et les indicateurs internes relatifs aux processus, à l'innovation, au développement des compétences et à la croissance ;
- Entre les indicateurs des résultats permettant d'appréhender les effets des actions déjà entreprises (indicateurs de performance passée ou à postériori) et les déterminants de la performance future (indicateurs avancés, prédictifs) ;
- Entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs sont exprimés par une valeur chiffrée. Les indicateurs qualitatifs se nourrissent à partir d'opinions, de jugement d'une ou de plusieurs personnes, d'où la difficulté d'avoir une information précise. L'intérêt de ces indicateurs est de rendre compte des aspects qui peuvent échapper aux valeurs chiffrées.

#### 3.2. Principe de la prospective

Un bon TBP présente une approche prévisionnelle (ou prospective) des indicateurs d'alerte. C'est-à-dire une vision anticipatrice des principaux risques financiers et non financiers sur le court et moyen terme, afin de pouvoir, à la fois, prévenir le plus tôt possible l'apparition d'un problème majeur, et confirmer ou non la pertinence du choix de l'indicateur concerné.<sup>2</sup>

En effet ce principe introduit dans le TBP marque un dépassement majeur par rapport aux tableaux de bord classiques tournés vers l'assemblage d'informations passées. Autrement dit, les concepteurs partent avec une ambition de dépasser la vision à court terme. Cette ambition se concrétise par l'introduction d'indicateurs amont, d'alerte ou d'action qui mesurent les générateurs de la performance. Ces indicateurs sont associés aux indicateurs traditionnels de résultats dans une chaîne

---

<sup>1</sup> MAHMOUDIA. M, « L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas pratique d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL », mémoire de magistère en sciences économiques, option Management des Entreprises, UMMTO soutenu le 18/04/2012, P81

<sup>2</sup> MAURIN. P, « Contrôle de gestion facile : guide des PME », éd Afnor, la Plaine Saint-Denis Cedex, 2008, P35.

de relations de cause à effet : en faisant l'hypothèse qu'en attaquant aujourd'hui aux causes, les effets demain seront améliorés<sup>1</sup>.

#### **4. Finalités du tableau de bord prospectif**

Au fil des années, cet outil a pris de plus en plus d'importance pour qu'il puisse aujourd'hui, constituer un réel outil stratégique qui a débouché sur l'apparition d'un nouveau système de management stratégique. En effet, les entreprises pourront l'utiliser pour<sup>2</sup> :

##### **4.1. Clarification du projet et de la stratégie et leurs traductions en objectifs**

La plupart des entreprises ont une vision qu'elles souhaitent atteindre. Pour ce faire, elles doivent traduire cette vision en stratégie, elle-même en objectifs pour la rendre opérationnelle. En effet, l'élaboration d'un TBP clarifie les objectifs stratégiques et cerne les principaux déterminants de ces objectifs, comme sa création permet de faire ressortir le défaut de consensus et de travail en équipe, et contribue aussi à la résolution de ce problème en favorisant le consensus et le travail d'équipe autour d'une vision unique. Par conséquent, cela garantit la compréhension par tous, de la vision, de la stratégie et des objectifs.

##### **4.2. Communication des objectifs et des indicateurs stratégiques et leurs articulations**

Les objectifs et les indicateurs stratégiques du TBP sont communiqués au sein de l'entreprise par plusieurs méthodes (journal interne, panneaux d'information, vidéo...)

Ainsi, le TBP recommande que tous les acteurs doivent avoir compris les objectifs à long terme visés et la stratégie à suivre pour les atteindre. Par conséquent, tous les efforts et toutes les initiatives iront dans le sens des changements requis.

##### **4.3. Planification, la fixation des objectifs et l'harmonisation des initiatives stratégiques**

Le TBP permet aussi à une entreprise d'intégrer la planification stratégique et la procédure budgétaire annuelle qui incombe aux dirigeants de fixer des objectifs quantitatifs de trois ou cinq ans, si ces derniers sont atteints, ils transformeront l'entreprise. Une fois qu'ils sont définis les managers fixent également des jalons permettant de suivre l'évolution de chaque indicateur au cours de l'année prochaine. Ces indicateurs constituent des points de repère pour évaluer les progrès à court terme dans le cadre de la trajectoire stratégique à long terme de l'unité. L'apport de ce système permet :

- De quantifier les résultats visés à long terme ;
- D'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et de mettre en place les ressources nécessaires ;
- De fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers du TBP.

---

<sup>1</sup> MAHMOUDIA. M, « L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas pratique d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL », mémoire de magistère en sciences économiques, option Management des Entreprises, UMMTO soutenu le 18/04/2012, P81

<sup>2</sup> KAPLAN.R & NORTON.D, « Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès », éd d'Organisation, Paris, 1998, P.24

#### 4.4. Renforcement du retour d'expérience et le suivi stratégique

Le TBP sert comme cadre à l'apprentissage organisationnel, c'est l'élément le plus novateur du système. Il permet en effet aux dirigeants de capitaliser les enseignements des actions menées et leurs permettra de suivre et d'ajuster l'exécution de la stratégie et le cas échéant, d'en modifier les postulats. Le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer permet d'exprimer des concepts complexes sous une forme plus simple.

Le TBP ne mesure pas seulement le changement, il le favorise et l'oriente. Effectivement dans un environnement en perpétuel mouvement, de nouvelles stratégies peuvent émerger, pour saisir les opportunités qui se présentent et parer les menaces qui n'existaient pas lors de la formulation de la stratégie initiale.

En pratique le TBP peut être utilisé selon différents objectifs<sup>1</sup> :

- Il fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités ;
- Il permet de faire coïncider les éléments clés de performance avec la stratégie à tous les niveaux d'une organisation ;
- Le TBP est très utile en tant qu'outil de pilotage. Il permet de rééquilibrer la mesure de performance vers plus de stratégie, plus de long terme tout en étant opérationnel ;
- Est un concept permettant de traduire la stratégie en action.

Le TBP est un instrument incontournable de l'aide à la décision, et l'assistant du décideur dans sa démarche d'amélioration contenue de la performance au sens de la stratégie poursuivie. Il recherche un équilibre entre les indicateurs financier et non financier pour évaluer la performance sur le court terme et le long terme dans un document de synthèse.

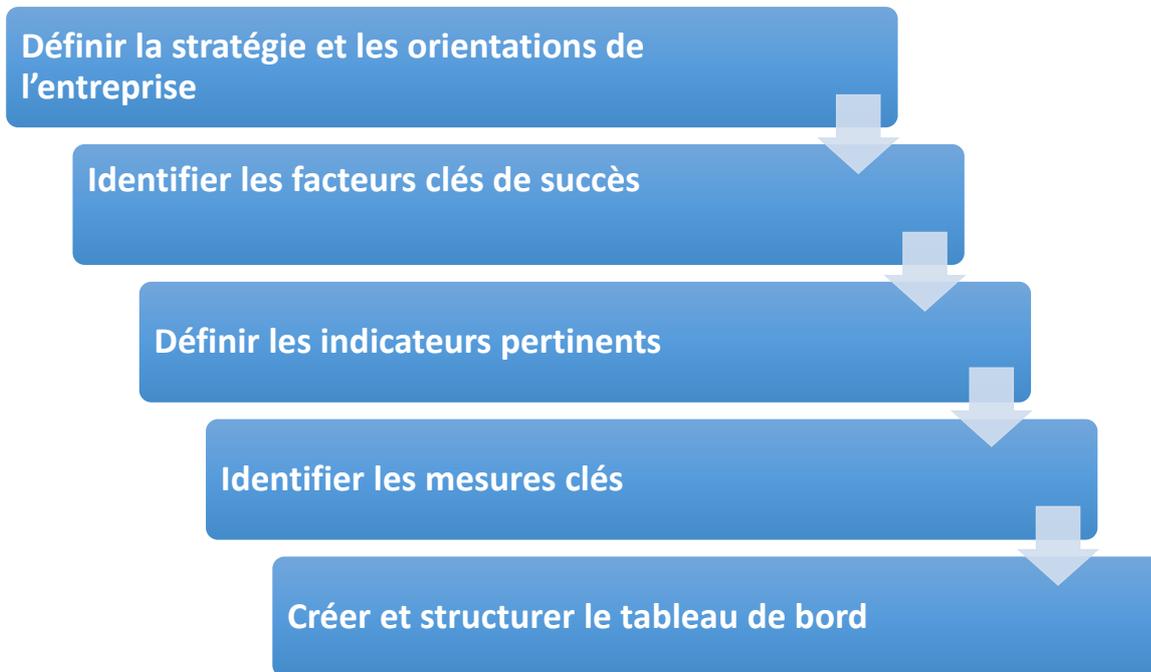
---

<sup>1</sup> KAPLAN.R & NORTON.D, « *Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès* », éd d'Organisation, Paris, 1998, P.30

### Section 03 : Etapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif

Nous allons présenter dans cette section les étapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif. Mais avant de passer à ces étapes nous allons schématiser les étapes sous la forme d'une figure afin de la simplifier.

Figure 5: Etapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif



Source : IRIBARNE.P, « Les tableaux de bord de la performance », éditions Dunod, Paris, 2006

#### 1. Définir la stratégie et les orientations de l'entreprise

Créer un système de mesures stratégiques ce révèle important, encore faut-il avoir défini au préalable ce qu'est la stratégie de l'entreprise ;

Nous décrivons dans ce volet les principes et les modalités courantes de définitions de la vision et des orientations stratégiques.

La phase de choix des objectifs dans une démarche de construction stratégique est très importante. En effet, c'est cette vision qui va relier la réflexion et l'action.

Les entreprises qui réussissent sont avant tout celles qui savent conserver une cohérence globale de leurs choix et de leurs actions. Même si leurs choix ne sont pas toujours pertinents, la cohérence permet de maîtriser sa trajectoire et d'être en mesure, si nécessaire, de la rectifier.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> IRIBARNE.P, « Les tableaux de bord de la performance », éditions Dunod, Paris, 2006, p 54.

## 2. Identifier les facteurs clés de succès

L'analyse des facteurs clés de succès permet de mener à bien une stratégie. C'est une notion pivot en la matière, incontournable pour tout analyste interne ou externe à l'organisation.

Un facteur clé de succès (FCS) est un élément à caractère commercial ou technologique que l'entreprise doit maîtriser pour réussir dans une activité donnée.

Leur maîtrise ne délivre pas obligatoirement un avantage concurrentiel, tout dépend de l'intensité concurrentielle. Nous parlons donc de facteur clés de succès pour des caractéristiques vues côté marché. De point de vue interne, nous évoquons l'expression "compétences distinctives" ou encore "compétences clés" pour qualifier ses atouts. Le rapprochement des deux notions permet d'apprécier la compétitivité de l'entreprise dans un secteur d'activité donné.<sup>1</sup>

Les principes et les étapes pour décliner la performance par les processus sont :

### 2.1. Alignement des processus sur la stratégie :

Démarche qui sert à redessiner les structures organisationnelles, les processus de système d'information et de production afin qu'ils soient en parfait accord avec la stratégie élaborée.

### 2.2. Choix des processus critiques :

Permet de développer des stratégies pour les processus dans lesquels l'entreprise est amenée à faire des choix sur les problèmes à résoudre

### 2.3. Hiérarchisation des indicateurs :

Emplacement des indicateurs par importance et impact

### 2.4. Plan de contrôle des résultats :

Il s'agit de vérifier si le résultat est conforme aux objectifs fixés

### 2.5. Pilotage des processus :

Est une action qui vise à suivre la performance du processus considéré au travers d'indicateurs bien choisis, afin d'évaluer les potentiels d'amélioration

## 3. Définir les indicateurs pertinents

Effectuer un inventaire exhaustif des paramètres qui devront être quantifiés : point-clés de la gestion courante des départements et paramètres financiers de chef d'entreprise. A chacun de ces paramètres doit correspondre un indicateur chiffré mais il est possible d'envisager plusieurs indicateurs pour mesurer un phénomène donné.

Un tableau de bord n'a en lui-même que peu d'intérêt, et le but du tableau de bord est de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations relatives aux points-clés de la gestion. Les indicateurs doivent donc être conçus en fonction de cet objectif, la simple lecture du tableau de bord doit immédiatement permettre d'isoler les écarts significatifs, sans que le destinataire ait à effectuer le moindre calcul supplémentaire.<sup>2</sup>

Le tableau de bord doit donc mettre en évidence l'exception, c'est à dire l'écart constaté entre les réalisations et les prévisions, afin que le destinataire puisse immédiatement constater les anomalies

<sup>1</sup> IRIBARNE.P, « Les tableaux de bord de la performance », éditions Dunod, Paris, 2006, p 54.

<sup>2</sup> Idem, p 55-56.

afférentes aux points-clés de son activité. Cet écart doit être, si possible, exprimé par un indice ou un pourcentage, car sa mesure relative est plus significative que sa valeur absolue.

Le fait de collecter et d'analyser les données constitue une activité récurrente, routinière et fastidieuse. Cette phase est néanmoins cruciale pour le succès d'un système de mesures. Les indicateurs les plus intelligents et les mieux pensés resteront lettre morte si les données associées ne sont pas collectées et observées avec rigueur et acuité. A titre d'indication nous citerons les représentations harmonisées, ciblage des objectifs, sensibilité des indicateurs, échelles ascendantes, événements déclencheurs, plans de collecte, variations normales, analyse systémique.

#### 4. Identifier les mesures clés

L'élaboration du tableau de bord passe par une première phase qui consiste à rechercher quelles sont les sources de renseignements préexistantes qui seront éventuellement utilisables. Cependant, il ne faut pas en déduire que le tableau de bord se résume à une compilation d'informations déjà existantes. Cette distinction permet d'effectuer un classement en trois catégories :

Les informations empruntant la voie hiérarchique :

- Elles sont le plus souvent ascendantes et répondent à un objectif de contrôle. Elles sont conservées sans grande modification lors de la construction du tableau de bord d'entreprise.
- Les flux d'informations entre deux services connexes : Ces échanges ne relèvent pas de la notion de contrôle, mais d'une volonté de coopération entre des responsables qui ne sont pas rattachés l'un à l'autre par des liens de subordination. L'utilisation de ces sources de données est possible à condition qu'elles soient chiffrées et qu'elles fonctionnent à intervalle régulier.
- Les renseignements internes à certains services : Des documents peuvent être élaborés et mis en circulation au sein des centres de responsabilités sans être jamais diffusés en d'autres points de l'organigramme.<sup>1</sup>

La rétention de l'information peut engendrer des risques sur le bon fonctionnement d'un processus dans l'entreprise, alors on doit analyser et examiner chaque circuit régulier de renseignement interne à un service afin de l'intégrer éventuellement au tableau de bord.

En plus de ces informations localisées, il s'avère utile d'effectuer un recensement de l'information préexistante en interrogeant les responsables de chaque service. L'inventaire doit être exhaustif et rigoureux ; en conséquence, il est préférable de diffuser d'abord un questionnaire écrit, dont la réponse pourrait être ensuite clarifiée par une série d'interviews.

Il est fréquent que la majorité des informations nécessaires à l'élaboration du tableau de bord existent déjà dans l'entreprise, sous une forme plus au moins élaborée. Cependant, une fois cette information recensée, le tableau de bord ne doit pas se contenter de la traiter sous une forme arbitraire et d'en diffuser aveuglement l'intégralité dans tous les services.

L'information apportée par le tableau de bord aux différents responsables doit leur être utile par sa nature et sa forme.<sup>2</sup>

#### 5. Créer et structurer le tableau de bord

---

<sup>1</sup> IRIBARNE.P, « Les tableaux de bord de la performance », éditions Dunod, Paris, 2006, p 55-56.

<sup>2</sup> PIERRE MAURIN, « Le tableau de bord en claire », éditions ellipses Paris, 2009, p 24.

C'est l'étape la plus « technique » de la création du tableau de bord.

Il faut connaître la nature des informations, qui seront contenues dans le tableau de bord. Il reste à déterminer leur mode de présentation pour donner au tableau de bord un caractère aussi opérationnel possible.

Il convient de vérifier la fiabilité des sources de données, qui fera l'utilité du tableau de bord et, à plus grande échelle, de la décision stratégique à prendre.

En effet, il est important d'examiner les trois points suivants :

- La présentation des indicateurs.
- La forme générale du tableau de bord.
- La date d'élaboration et d'information des tableaux de bord successifs.<sup>1</sup>

### **5.1. Présentation des indicateurs :**

Un paramètre peut être représenté sous de multiples formes graphiques qui peuvent en faciliter la compréhension. Cependant, chaque catégorie de support est en fait plus ou moins spécifiquement destinée à un type particulier de statistique.

Les différentes représentations des indicateurs sont :

- Les tableaux chiffrés.
- Graphiques cumulés.
- Graphique en bâtonnets.
- Graphique en banderole

Chaque type de représentation graphique correspond à une catégorie bien déterminée d'indicateur. Cependant, une consultation auprès des responsables intéressés sera d'une grande utilité pour spécifier le support de présentation de l'évolution des indicateurs.<sup>2</sup>

### **5.2. Forme générale du tableau de bord :**

Elle doit être conçue de façon à faciliter autant que possible la diffusion de ce document, tout en prenant en compte :

- Le format.
- Les destinataires successifs.

L'imprimé circule alors dans le sens ascendant de la hiérarchie. Chacun des responsables peut fournir ses observations et les communiquer à l'échelon supérieur.

### **5.3. Date d'élaboration et d'information des tableaux de bord successifs :**

---

<sup>1</sup> IRIBARNE.P, « Les tableaux de bord de la performance », éditions Dunod, Paris, 2006, p 125-130.

<sup>2</sup> MAURIN.P, 2009, « Le tableau de bord en claire », éditions ellipses, p 21-24

Choix d'une périodicité d'élaboration d'un tableau de bord dépend de deux facteurs :

- La diffusion du tableau de bord.
- Du rythme optimal de la diffusion varie en fonction de la nature de l'information émise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> IRIBARNE. P, « **les tableaux de bord de la performance** », éditions Dunod 2e Paris 2006, p54-130

## **Conclusion**

Ce chapitre est consacré au pilotage et au tableau de bord prospectif, qui représente un véritable outil stratégique pour l'entreprise. Mais sa mise en place n'est pas aussi facile qu'elle n'y paraît.

La création ainsi que le développement d'un tableau de bord prospectif nécessitent du temps, des compétences, des moyens humains mais surtout des méthodes et de la rigueur afin d'éviter de partir vers une impasse et de perdre du temps dans des procédures inutiles. Ainsi pour être efficaces les différents acteurs concernés doivent agir avec méthode.

**Chapitre 03 :**  
**Tableau de bord**  
**prospectif de la**  
**CAAT**

## **Introduction**

Après avoir présenté l'aspect théorique du tableau de bord prospectif, outil de contrôle de gestion et de pilotage d'activité qui permet le suivi des activités de l'entreprise, une illustration par un cas pratique s'impose, ainsi l'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera, la compagnie d'assurance la CAAT.

Nous essayerons à travers cette étude, à l'aide des notions théoriques et les connaissances acquises durant notre stage, de présenter le secteur des assurances en Algérie en premier lieu, ensuite, présenter notre organisme d'accueil à savoir : la CAAT en second lieu, et enfin nous essayerons de décrire et d'analyser le tableau de bord existant au niveau de la société.

## **Section 01 : Présentation du secteur des assurances en Algérie**

Avant de donner un aperçu sur l'historique de l'activité des assurances en Algérie et aborder ses spécificités, il y a lieu de présenter et de définir certains concepts de base pour mieux comprendre le fonctionnement du secteur.

### **1. Concepts relatifs au secteur des assurances**

L'assurance est commandée par l'instinct de conservation, puis elle est devenue un véritable moyen de développement économique. Elle répond à un besoin de se prémunir contre la survenance de certains événements aléatoires qui affectent les individus et leur patrimoine. Dans ce point on va aborder les concepts relatifs aux assurances en commençant par la définition de l'assurance elle-même puis du contrat d'assurance.

#### **1.1. Définition de l'assurance**

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

Cette définition détermine les rapports entre l'assuré et l'assureur et met en évidence les obligations essentielles des parties, le paiement de la prime par l'assuré et de la prestation en cas de réalisation du risque par l'assureur.

Elle montre aussi que l'opération d'assurance est techniquement organisée et ne peut se limiter à un seul risque auquel cas elle s'apparenterait à un pari ou il y a simplement déplacement de risque.

A travers l'opération d'assurance, ce qui est recherché, c'est le remède contre le hasard et le rôle de l'assureur est justement d'éliminer ce hasard en regroupant le maximum d'individus au sein d'une même mutualité.

La bonne gestion de cette mutualité procurera la sécurité recherchée par l'assuré.

Il apparaît ainsi que l'assurance est une opération organisée qui s'impose des règles techniques.<sup>1</sup>

Cinq éléments sont mis en évidence par la définition :

- L'assuré
- L'assureur
- La prime ou cotisation
- Le sinistre ou la prestation
- Le risque

#### **A/L'assuré**

L'assuré est la personne physique ou morale dont le patrimoine ou la personne est exposé au risque. En général, l'assuré souscrit le contrat, paie la prime et bénéficie de la prestation promise en cas de réalisation du risque.

Dans cette hypothèse, la qualité d'assuré se cumule avec celles de souscripteur et de bénéficiaire du contrat. Dans la réalité, il est souvent important de distinguer souscripteur, l'assuré, et bénéficiaire de contrat.

Le souscripteur signe la police et s'engage au paiement des primes. C'est le cas du courtier en assurance qui mandaté par l'assuré pour son professionnalisme, signe la police, suit la gestion du contrat et s'engage vis-à-vis de l'assureur au paiement de la prime qui en dernier ressort est à la charge de l'assuré.

L'assuré est la personne dont les intérêts (patrimoine, personne...) sont exposés au(x) risque(s).

---

<sup>1</sup> BENDRANE.M, « **BASES TECHNIQUES DE L'ASSURANCE** » édition Dunod Paris 2010, p01.

Le bénéficiaire est la partie qui recevra en cas de survenance du risque, la prestation due par l'assureur. Ce bénéficiaire peut parfois être un tiers.

L'identité ou la qualité de bénéficiaire est nécessairement précisée dans les conditions particulières du contrat. Il ne faut pas confondre entre bénéficiaires et ayant droits, c'est à dire les héritiers selon les règles de succession en vigueur.<sup>1</sup>

### **B/ L'assureur**

L'assureur est une personne morale société commerciale ou civile (mutuelle ou à forme mutuelle). L'assureur regroupe en mutualité des personnes désireuses d'éliminer les effets du hasard en les mettant en mesure de s'indemniser mutuellement d'une perte éventuelle en puisant dans la masse commune constituée par l'ensemble des primes.

L'assureur n'est donc que le gestionnaire des fonds appartenant à la mutualité des assurés qui s'oblige à payer les indemnités prévues au contrat d'assurance. Il lui incombe donc de remédier aux effets du hasard en organisant cette mutualité sur des bases scientifiques.<sup>2</sup>

### **C/ La prime ou cotisation**

La prime est le prix de l'assurance. C'est donc la contribution que verse l'assuré à l'assureur en contre partie de la garantie qui lui est accordée.

En principe la prime est déterminée à partir de la valeur du bien à garantir ou du capital à assurer et par la probabilité de réalisation du risque durant la période considérée.

Cette probabilité est assimilée au taux de prime qui varie en fonction de la nature du risque, sa gravité et d'un ensemble d'autres éléments propres à chaque type d'assurance.

Cette prime est en général fixe et ne peut être modifiée en cours de contrat sans le consentement du souscripteur quels que soient les résultats dégagés par l'assureur société commerciale.

Dans le cas des sociétés mutuelles ou certaines sociétés à forme mutuelle on parle de cotisations. Celles-ci peuvent être variables.

Dans ce cas les sociétés mutuelles peuvent faire appel à des cotisations complémentaires -si le volume des sinistres est plus important que prévu- ou opérer des ristournes dans le cas contraire. Reste que quel que soit la forme juridique de l'organisme d'assurance (société par action ou mutuelle) donc à but lucratif ou non, les primes ou cotisations doivent être suffisantes pour faire face aux sinistres et charges générales de gestion de l'année.

Techniquement, l'opération d'assurance ne doit pas faire appel à d'autres ressources que celles provenant des primes ou cotisations.<sup>3</sup>

### **D/ Le sinistre ou la prestation**

L'engagement de l'assureur consiste à verser une prestation en cas de réalisation totale ou partielle de l'événement faisant l'objet de l'assurance.

Ce n'est pas nécessairement un fait dommageable pour l'assuré.

La prestation est en général une somme d'argent versée à l'assuré qui a subi un dommage à un tiers ou au bénéficiaire.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> BENDRANE.M, « **BASES TECHNIQUES DE L'ASSURANCE** » édition Dunod Paris 2010, p02.

<sup>2</sup> Idem p03.

<sup>3</sup> Ibid., p03.

<sup>4</sup> Ibid. p04.

## E/ Le risque

Au plan juridique le risque est un événement futur et aléatoire ou d'un terme indéterminé, indépendant de la volonté des parties.

En assurance le mot « risque » revêt plusieurs sens :

-il désigne l'objet assuré (l'immeuble, la personne...)

-il peut correspondre à l'objet de l'assurance ou l'événement assurable (incendie, crédit, décès...)

-il peut avoir pour sens l'événement dommageable (survenance du risque ou sinistre.)

Il est également utilisé dans la profession pour la classification (risque simple /risque industriel, risque d'entreprises / risques des particuliers)

Au point de vue technique on notera que le risque, matière première de l'assureur, est caractérisé par la probabilité de survenance d'un événement.<sup>1</sup>

Par ailleurs, il faut préciser que l'assurance ne s'intéresse qu'aux risques aléatoires (dits également purs ou statiques).L'autre catégorie de risques dits d'entreprise (ou spéculatifs ou dynamiques) relevant du management général de l'entreprise.

Précisons que l'issue d'un risque aléatoire est nécessairement une perte alors que ce qui est recherché à travers la prise de risques spéculatifs est le gain mais son issue peut être une perte.

### 1.2. Définition du contrat d'assurance

Un contrat d'assurance :« Est la convention par laquelle une entreprise d'assurance ou assureur s'engage, en cas de réalisation du risque ou au terme fixé au contrat, à fournir à une autre personne appelé « assuré » une prestation pécuniaire en contrepartie d'une rémunération appelée prime ou cotisation »<sup>2</sup>. Dans ce point on va approcher la définition du contrat d'assurance démarrant avec les assurances obligatoires en passant par les caractéristiques d'un contrat d'assurance et enfin les types de contrats d'assurance

#### 1.2.1. Assurances obligatoires :

L'obligation d'assurance est une pratique consacrée par le législateur et les pouvoirs publics afin de protéger les tiers contre les risques induits par des activités potentiellement dangereuses. Cette obligation peut également être édictée par des partenaires dans le cadre d'une relation commerciale contractuelle. Les P.M.E. sont tenues par la loi de s'assurer contre les risques que peut générer leur activité : les compagnies d'assurance leur offrent une variété de produits dont la responsabilité civile R.C. générale et la responsabilité civile R.C. professionnelle. D'autres produits sont adaptés à des activités précises : par exemple la R.C. produits livrés ou la R.C. décennale.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> BENDRANE.M, « **BASES TECHNIQUES DE L'ASSURANCE** » édition Dunod Paris 2010,p04.

<sup>2</sup> République Tunisienne. « **Code des assurances** ». Publication de l'imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008, p.9.Disponible sur <http://www.finances.gov.tn/domaines/assurance/cadre%20legal/codes%20des%20assurances.pdf>  
Consulté le 08/09/2021

<sup>3</sup> Site de CNA : (<https://www.cna.dz/En-savoir-plus/Assurances-obligatoires/Assurances-obligatoires>) consulter le 15/02/2021 à 15h13.

### 1.2.2. Les caractéristiques d'un contrat d'assurance :

Le contrat d'assurance réunit quelques caractéristiques qui lui sont propres. En effet, il est :

- ✓ Consensuel, puisqu'il est le fruit d'un accord de volonté. Personne ne peut vous obliger à signer le contrat d'assurance A chez l'assureur D par exemple. Une assurance peut être imposée par la loi, mais vous devez toujours avoir le choix du contrat.
- ✓ Aléatoire, du fait que sa réalisation soit subordonnée à la survenance d'un évènement incertain : le risque.
- ✓ Synallagmatique, puisqu'il fait que l'assureur et l'assuré aient chacun des obligations l'un envers l'autre.
- ✓ D'adhésion, rédigé par l'assureur.
- ✓ A titre onéreux, car il est souscrit en échange d'une participation financière.
- ✓ Successif, du fait qu'il s'échelonne dans le temps.
- ✓ Réglementé, par le Code des assurances.<sup>1</sup>

### 1.2.3. Types de contrats d'assurance :

Il existe deux catégories d'assurance : les assurances de dommages et les assurances de personnes. Les assurances de dommages couvrent les dommages subis par les biens, ainsi que les paiements auxquels est tenu l'assuré responsable de dommages causés à autrui. On peut citer, à titre d'exemples, l'assurance incendie, la responsabilité civile, l'assurance scolaire, l'assurance automobile, l'assurance loyers impayés.

Les assurances de personnes couvrent tout ce qui touche à l'intégrité physique de l'assuré lui-même, telles les assurances santé, décès, invalidité... Ces assurances peuvent être individuelles ou collectives. Un 3ème type est né des 2 premiers : l'assurance multirisque, qui couvre des risques des biens et de personnes. L'assurance habitation la plus souscrite est la multirisque<sup>2</sup>.

Tableau 2: Architecture synthétisée des produits d'assurance

ASSURANCES NON-VIE			ASSURANCES VIE
Assurances de biens (appartenant à l'assuré)	Assurance responsabilité (de l'assuré envers les tiers)	Assurance santé (accidents, maladie, invalidité, incapacité, frais médicaux)	Assurance vie (vie, décès, épargne et retraite)
<b>ASSURANCES IARD (dites Dommages)</b>			<b>ASSURANCE DE PERSONNES</b>

Source : établi à partir de l'étude du LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT RESEARCH INSTITUTE.

<sup>1</sup> Site de Reassurez-moi : (<https://reassurez-moi.fr/guide/assurance/contrat>) consulter le 15/02/2021 à 15h28.

<sup>2</sup> Site de Reassurez-moi : (<https://reassurez-moi.fr/guide/assurance/contrat>) consulter le 15/02/2021 à 15h35.

Dans cette section seront données diverses définitions de termes liés à l'opération d'assurance. Leur analyse permettra de tirer et d'explicitier tous les termes nécessaires à la compréhension de toute opération d'assurance. Nous allons également donner un aperçu sur l'histoire d'assurance et mettre la lumière sur le marché algérien de l'assurance.

## **2. Historique sur l'activité des assurances en Algérie**

Le secteur des assurances en Algérie a connu plusieurs étapes et transformations dans sa structure et dans la législation qui le régit. Nous évoquerons quatre périodes s'étalant de la période coloniale à la promulgation de l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances, consacrant ainsi la libéralisation du secteur des assurances en Algérie.

### **2.1. Assurance en Algérie sous l'autorité coloniale :**

L'évolution de l'assurance en Algérie est en transposition complète de l'assurance française jusqu'à l'indépendance en 1962. Son apparition remonte à l'ère napoléonienne<sup>1</sup> et l'implantation de succursales à 1861 assurant la garantie incendie. Suivra la loi du 13 juillet 1930 réglementant l'ensemble des contrats d'assurance terrestres.

A l'indépendance, le législateur algérien a reconduit provisoirement toute la législation existant, héritée du système juridique français, en attendant la promulgation de lois sous l'égide de l'état algérien.

### **2.2. Indépendance et le contrôle de l'Etat**

Au lendemain de l'indépendance de l'Algérie en 1962, la première décision prise par les nouvelles autorités est l'instauration du contrôle de l'Etat sur les opérations d'assurance par l'adoption de la loi 63- 197 et la loi 63- 201.

La première avait pour objet de freiner le transfert des primes vers « la métropole française » qui avait toujours des succursales installées en Algérie avec la création de la compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance C.A.A.R, et l'instauration d'une cession obligatoire de 10% de l'ensemble des primes encaissées (du portefeuille).

La seconde loi relative aux obligations et garanties exigées, imposait le contrôle et la surveillance de l'état à travers le ministère des finances de toutes les opérations d'assurances et de recourir à l'agrément pour continuer à exercer en Algérie sous la condition de dépôts de caution évalué à 25% du montant moyen des primes nettes des 5 dernières années avec une imputation sur les réserves techniques de 80% de son montant<sup>2</sup>.

En 1964, l'instauration de cette cession légale au bénéfice de CAAR a fini par être le déclencheur (cause invoquée) du départ des sociétés étrangères. On notera que depuis, seules la CAAR, habilitée à pratiquer les opérations d'assurance directes et la société nationale d'assurance (SAA) de double nationalité Algéro-Egyptienne ont continué leur activité à côté de deux mutuelles, la caisse centrale de réassurance, des mutuelles agricoles (C.C.R.M.A) et la mutuelle Algérienne D'assurance des Travailleurs de l'Education et de la culture (MAATEC).

---

<sup>1</sup> HASSID.A « **Introduction à l'étude des Assurances Economiques.** » édition ENAL Alger, 1984, P 23.

<sup>2</sup> Idem P 28.

### 2.3. Phase du monopole de l'Etat

A partir de 1966, l'institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances par l'ordonnance N° 66- 127 du 27 mai 1966 a eu comme effet, la liquidation de toutes les sociétés au nombre de 17 existantes sauf la SAA (société Mixte) ayant été nationalisée et les deux mutuelles citées plus haut.

L'année 1975 a vu la création de la CCR compagnie centrale de réassurance seule société habilitée à effectuer des opérations de réassurance.

### 2.4. Libéralisation et ouverture du marché :

La forme des spécialisations des sociétés d'assurances adoptées dans les années 60-70 a été abandonnée au profit de la déspecialisation à partir de l'année 1989, date d'apparition des textes relatifs à l'autonomie des entreprises publiques<sup>1</sup>, ouvrant ainsi la possibilité de souscription dans toutes les branches à la SAA et à la CAAR toujours détentrice du monopole.

Un autre facteur majeur concrétisant la libéralisation du marché algérien est la promulgation de l'ordonnance N° 95-07 du 25 Janvier 1995, construisant ainsi un cadre juridique et législatif remettant en cause le monopole de l'état sur l'activité de l'assurance et la réassurance et amorce l'ouverture du marché à l'investissement privé et étranger.

### 2.5. Séparation de l'assurance dommage et l'assurance de personnes

En matière d'assurance, le fait marquant de l'année 2011 reste l'agrément de six nouvelles sociétés d'assurances dont cinq spécialisées en assurances de personnes.

Cet agrément traduit l'entrée en application de la séparation entre les assurances de dommages et les assurances de personnes instituées par la loi N°06-04 du 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance N°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances. Depuis juillet 2011, le marché des assurances se trouve, ainsi, scindé en deux grandes catégories de sociétés d'assurances conférant à ce marché une relative spécialisation.

Cette séparation constitue une refonte structurelle du secteur des assurances devant permettre l'émergence d'un segment de marché dédié, spécifiquement, aux assurances de personnes. Elle vient compléter le dispositif de réforme engagé à la faveur de la loi N°06-04 du 20 février 2006 précitée.<sup>2</sup>

Cette réforme a déjà permis, entre autres, la mise en œuvre de la bancassurance, la mise en place du fonds de garantie des assurés, le lancement du bureau de tarification et le relèvement du capital minimum exigé des sociétés d'assurances.

## 3. Entreprises d'assurances en Algérie

Les fonctions économiques et sociales de l'assurance sont bien connues et reconnues au niveau des institutions internationales comme la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement) dont le rapport de 1964 du Centre d'Études d'Assurances (CEA) et celui de 2006 de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) indiquaient notamment « un solide secteur de l'assurance est une caractéristique essentielle d'un système économique performant, car il contribue à la croissance économique et favorise l'emploi ». Au-delà du financement, l'assurance participe à la gestion des ressources productives à commencer

<sup>1</sup> « Guide des assurances en Algérie »2009. Edité par KPMG SPA Janvier 2009 P14.

<sup>2</sup> « Guide des assurances en Algérie »2009. Edité par KPMG SPA Janvier 2009 P14.

par la ressource humaine. Par conséquent le secteur de l'assurance ne devrait pas être négligé dans une économie en développement.

L'activité des assurances fut introduite, en Algérie, par l'administration coloniale, mais aujourd'hui et cela dure depuis plusieurs décennies<sup>1</sup>, le secteur des assurances en Algérie accuse un retard considérable, par rapport au reste du monde. Tous les agrégats économiques du secteur, notamment le plus important – le taux de pénétration représentant la contribution du secteur des assurances dans le PIB -, en témoignent. Cette situation s'explique en partie par la dépendance de sentier, autrement dit par le poids de l'histoire de l'Algérie. Mais le retard enregistré par rapport aux pays maghrébins (qui ont le même passé que l'Algérie) nous pousse à rechercher d'autres hypothèses explicatives pour ce retard. Le phénomène du syndrome hollandais peut participer à l'explication de cette situation. Comme l'écrivent certains auteurs, : « La disponibilité d'une importante rente peut s'accompagner d'une série de dysfonctionnements... ».

Le chiffre d'affaires total des assurances en Algérie durant l'année 2018 était de 137.731 M DA, en 2019 celui-ci a connu une augmentation de 6.721 M DA soit 144.452 M DA.

Le Chiffre d'affaires des Assurances en Algérie des exercices 2015-2019 est résumé comme :

*Tableau 3: Tableau de production par société d'assurance*

Étiquettes de lignes	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
<b>Assurances Dommages</b>	<b>117 825</b>	<b>118 321</b>	<b>120 250</b>	<b>125 005</b>	<b>130 840</b>
<b>Publique</b>	<b>75 157</b>	<b>74 459</b>	<b>75 570</b>	<b>76 499</b>	<b>81 747</b>
01-SAA	27 413	26 875	26 527	27 679	29 117
02-CAAT	21 160	22 615	23 128	24 126	24 589
03-CAAR	16 638	15 082	15 154	15 195	15 365
07-CASH	9 946	9 887	10 761	9 499	12 676
<b>Privée</b>	<b>27 167</b>	<b>28 175</b>	<b>28 602</b>	<b>31 514</b>	<b>32 164</b>
04-TRUST ALGERIA	2 152	2 453	2 746	3 547	4 040
05-CIAR	9 079	9 182	9 174	10 099	9 866
06-2A	3 594	3 627	3 629	3 849	3 877
08-SALAMA ASSURANCE ALGERIE	4 707	5 019	4 787	5 158	5 377
09-ALLIANCE ASSURANCES	4 432	4 565	4 802	5 002	5 201
10-GAM	3 203	3 329	3 464	3 859	3 803
<b>Mixte</b>	<b>2 496</b>	<b>2 569</b>	<b>3 066</b>	<b>2 967</b>	<b>2 617</b>
13-AXA ALGERIE DOMMAGES	2 496	2 569	3 066	2 967	2 617
<b>Mutuelle</b>	<b>13 005</b>	<b>13 118</b>	<b>13 012</b>	<b>14 025</b>	<b>14 312</b>
11-MAATEC	553	469	0	0	0
12-CNMA	12 452	12 649	13 012	14 025	14 312
<b>Assurances Personnes</b>	<b>10 075</b>	<b>11 240</b>	<b>13 434</b>	<b>12 726</b>	<b>13 612</b>
<b>Publique</b>	<b>3 915</b>	<b>4 260</b>	<b>3 979</b>	<b>2 814</b>	<b>2 986</b>
16-TALA	2 131	2 191	1 850	1 119	1 117
17-CAARAMA	1 784	2 069	2 129	1 695	1 869
<b>Privée</b>	<b>2 923</b>	<b>3 196</b>	<b>3 875</b>	<b>4 016</b>	<b>4 283</b>
14-CARDIF EL DJAZAIR	1 565	1 768	2 441	2 603	2 742
19-MACIR VIE	1 358	1 428	1 434	1 413	1 541
<b>Mixte</b>	<b>2 770</b>	<b>3 277</b>	<b>5 076</b>	<b>5 414</b>	<b>5 876</b>
15-AMANA (EX SAPS)	1 479	1 697	2 075	2 066	1 947
18-AXA ALGERIE VIE	1 290	1 550	2 469	2 046	2 254
21-AGLIC	1	30	532	1 302	1 675
<b>Mutuelle</b>	<b>467</b>	<b>507</b>	<b>504</b>	<b>482</b>	<b>467</b>
20-LE MUTUALISTE	467	507	504	482	467
<b>Total général</b>	<b>127 900</b>	<b>129 561</b>	<b>133 684</b>	<b>137 731</b>	<b>144 452</b>

Source : Conseil National des Assurances (CNA)

<sup>1</sup> Rapports Swiss-Re, Sigma (de 1996 à 2013).

En 2019, le marché des assurances compte 20 sociétés d'assurances dont 12 sociétés d'assurance de dommages, 08 sociétés d'assurances de personnes. Les trois autres sont spécialisées, respectivement, en réassurance, en assurance du crédit à l'exportation et en assurance du crédit immobilier.

Par nature du capital et type d'activité, ces sociétés se répartissent comme suit :

- 04 sociétés publiques d'assurance de dommages.
- 02 sociétés publiques d'assurance de personnes
- 06 sociétés privées d'assurance de dommages
- 02 sociétés privées d'assurance de personnes
- 01 mutuelle d'assurance de dommages
- 01 mutuelle d'assurance de personnes
- 01 société mixte en assurance de dommages
- 03 sociétés mixtes en assurances de personnes<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Site de UAR : <https://www.uar.dz/chiffres-cles-du-secteur/> consulté le 23/03/2021 à 15:20h

## **Section 02 : Présentation de la CAAT**

Dans cette partie de ce chapitre, nous allons essayer en premier lieu de présenter l'historique de la CAAT, ensuite nous aborderons ses missions et activités et moyens, passant par ses moyens avec quelques chiffres représentatifs afin de montrer son organisation structurelle.

### **1. Historique**

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAT) a été créée par l'état algérien, après l'indépendance, afin de protéger le patrimoine algérien et de contrôler le marché des assurances.

Issue de la restructuration du secteur des assurances, la CAAT a été créée en avril 1985 avec pour mission de gérer, développer et d'exploiter les Assurances liées au transport qu'il soit maritime, aérien ou terrestre. En octobre 1989 avec l'avènement de réformes et notamment à l'autonomie de gestion, la CAAT est devenue une société par action (SPA). L'Entreprise connaîtra, également, deux autres importantes mutations :

- > La levée de la spécialisation qui a permis de commercialiser l'ensemble des branches d'assurance ;
- > La fin du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance et de réassurance, consacrée par l'Ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995.

En 20 Février 2006 confortée par la loi 06-04 instaurant la séparation des assurances de dommages des assurances de personnes, a introduit le changement de statut de la CAAT en compagnie "d'assurances dommages toutes branches", conformément à l'arrêté ministériel du 14 juillet 2011. Sa dénomination sociale sera Compagnie Algérienne des Assurances mais conservera le sigle de CAAT pour des raisons commerciales.

Actuellement, la CAAT est une société par actions au capital social de 20.000.000.000 DA, pratiquant l'ensemble des assurances de dommages. Elle s'est déchargée depuis 2011 de son portefeuille « assurances de personnes » au profit de sa filiale vie « THALA »

### **2. Missions et activités et moyens de la CAAT**

Dans ce point nous allons décrire les missions de la CAAT, ses activités ainsi que ses objectifs.

#### **2.1. Missions de la CAAT**

La CAAT a pour mission de " soutenir la croissance économique en protégeant les entreprises et les particuliers contre les risques assurables avec la plus grande qualité de service et au meilleur tarif "

Les objectifs assignés à l'entreprise consistent principalement à contribuer à :

- Couvrir efficacement les risques relevant de son champ d'activité ;
- Drainer l'épargne pour contribuer au financement de l'économie nationale ;
- Générer de l'emploi.

Ainsi, l'activité d'assurance a pour rôle essentiel la protection du patrimoine national, et le financement du développement national (la législation impose que les compagnies d'assurances placent leurs réserves dans des placements sûrs). La CAAT joue un rôle très important dans l'économie nationale, vu la dimension des capitaux qu'elle reçoit de ses clients.

Elle contribue au développement de l'économie par son rôle de préservateur du patrimoine national (public et privé), et d'un autre côté elle finance différents projets de développement en faisant fonctionner ses fonds propres et ses comptes en banques, qui viennent des résultats (bénéfices) qu'elle réalise.

Ainsi la CAAT est considéré parmi les acteurs essentiels de la promotion de l'économie nationale.

## 2.2. Activités :

Les activités principales exercées par la compagnie concernent notamment les activités suivantes :

- **Activité d'assurance** : le portefeuille d'activité de la CAAT était spécialisé dans le transport et devient très diversifié après la levée de la spécialisation qui a eu pour effet direct, l'ouverture de la concurrence aux différents opérateurs. Aujourd'hui, la CAAT couvre pratiquement tous les risques dommages des entreprises et des particuliers.
- **Activité de réassurance** : La partie du portefeuille de réassurance de la CAAT lui permet de céder une partie des risques dépassant ses capacités financières à un ou plusieurs réassureurs par un traité de réassurance.
- **Activité de placements financiers** : A l'instar des compagnies d'assurances du monde, la CAAT a développé une activité dynamique de placements financiers conformes à la législation algérienne. Sa stratégie qui repose sur deux principes : "sécurité des placements" et "rentabilité" ce permis à la CAAT de réaliser un taux de rendement exceptionnel en saisissant les meilleures opportunités du marché.
- **Activités de participation** : Etant une entreprise publique en pleine expansion, la CAAT a étendue avec succès, son activité commerciale vers des participations au capital social de plusieurs entreprises.

## 2.3. Moyens de la CAAT :

La CAAT considère ses ressources humaines comme étant sa principale richesse. Son effectif, composé de cadres et d'agents de maîtrise et d'exécution, dispose de la technicité, du savoir-faire et de l'expérience nécessaire pour répondre aux besoins des assurés et aussi pour le fonctionnement de l'entreprise.

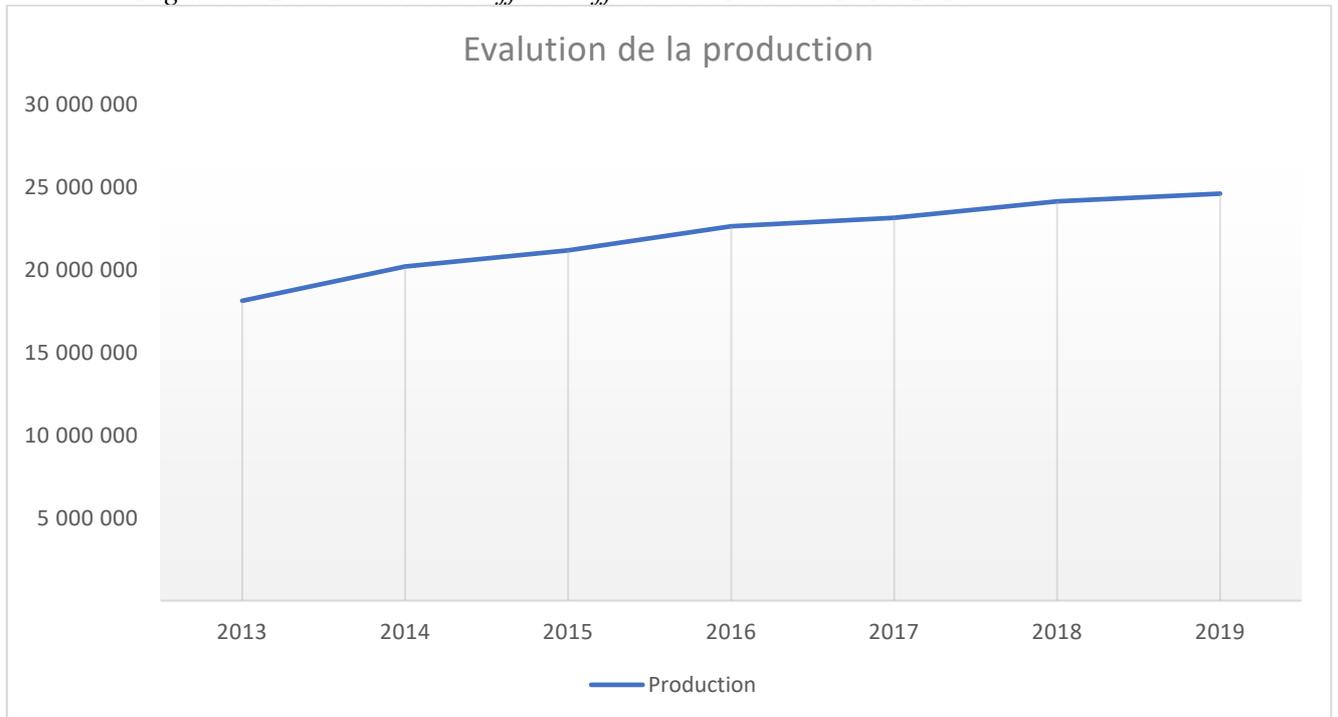
Ceci est le fruit de la politique de la formation suivie par la compagnie. Ainsi en plus de la centaine d'agents qui suivent des formations spécialisées en assurances (Brevet Professionnel, Diplôme d'études supérieures en assurances), des séminaires internes en direction du réseau commercial organisés par les structures centrales de l'entreprise. De même, des cadres ont participé à de nombreux séminaires externes (informatiques, finances, gestion des ressources humaine).

### 2.3.1. Chiffre clés de la CAAT

Dans ce point nous mettons une illustration numérique sur quelques chiffres clés du CAAT

#### *L'évolution du chiffre d'affaires de Période 2013-2019*

Figure 6: L'évolution de chiffre d'affaires de Période 2013-2019



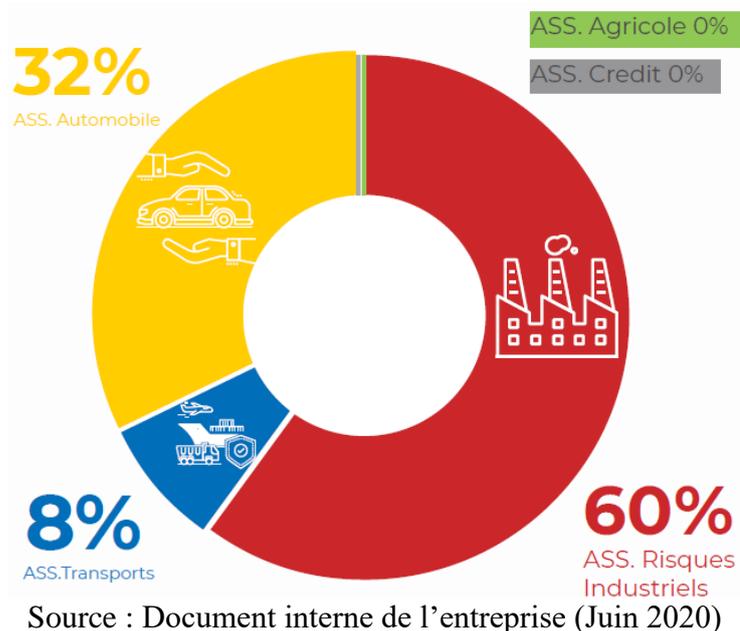
Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

**Structure du portefeuille :** A travers les réalisations de l'exercice 2019, la structure du portefeuille de l'Entreprise conserve la même configuration, et se présente comme suit :

- Les Assurances Risques industriels occupent la première place avec 60%;
- L'Assurance Automobile se situe, en deuxième position, avec 32%;

- Les Assurances Transports, à la troisième place, participent à hauteur de 8%.

Figure 7 Structure du portefeuille de la CAAT 2019



### Effectif par catégorie socio-professionnelle

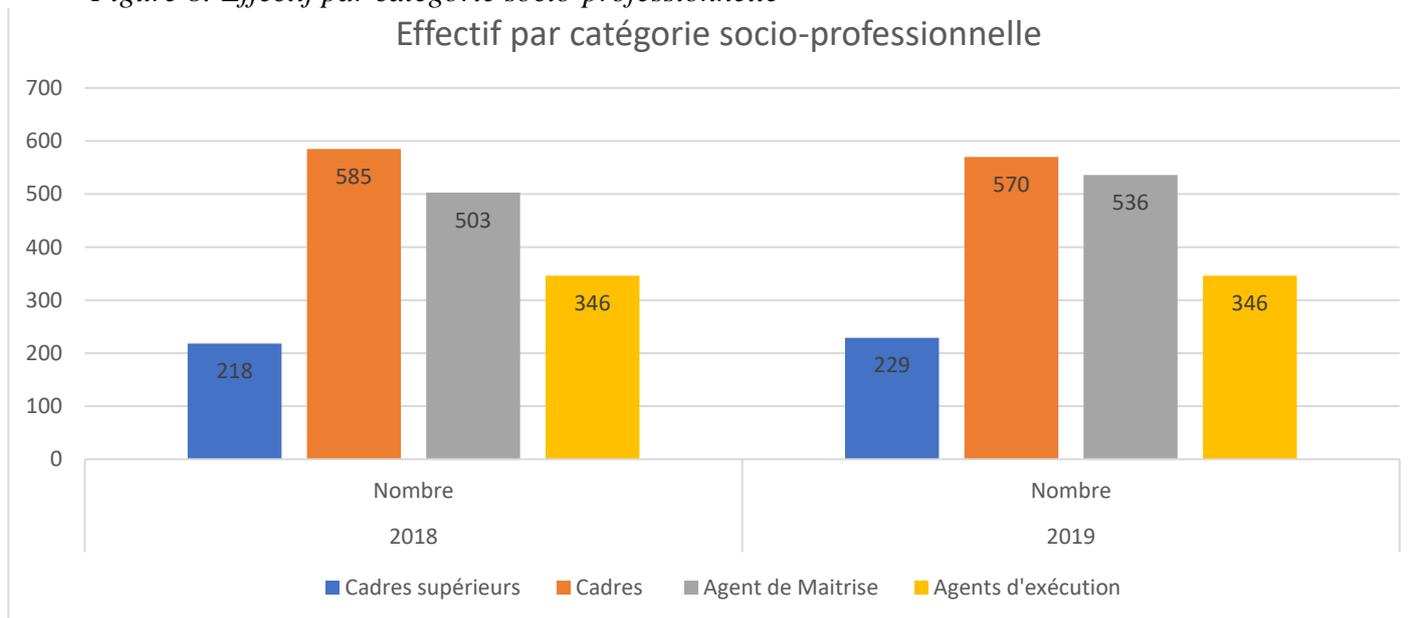
Tableau 4: Effectif par catégorie socio-professionnelle

Catégories Socio-professionnelles	2018		2019		Variation	
	Nombre	Structure	Nombre	Structure	Nombre	Variation %
Cadres supérieurs	218	13%	229	14%	11	5%
Cadres	585	35%	570	34%	-15	-3%
Agent de Maitrise	503	30%	536	32%	33	7%
Agents d'exécution	346	21%	346	21%	0	0%
Total Général	1652	100%	1681	100%	29	2%

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Voici un histogramme qui représente d'évolution de l'effectif (2018 – 2019)

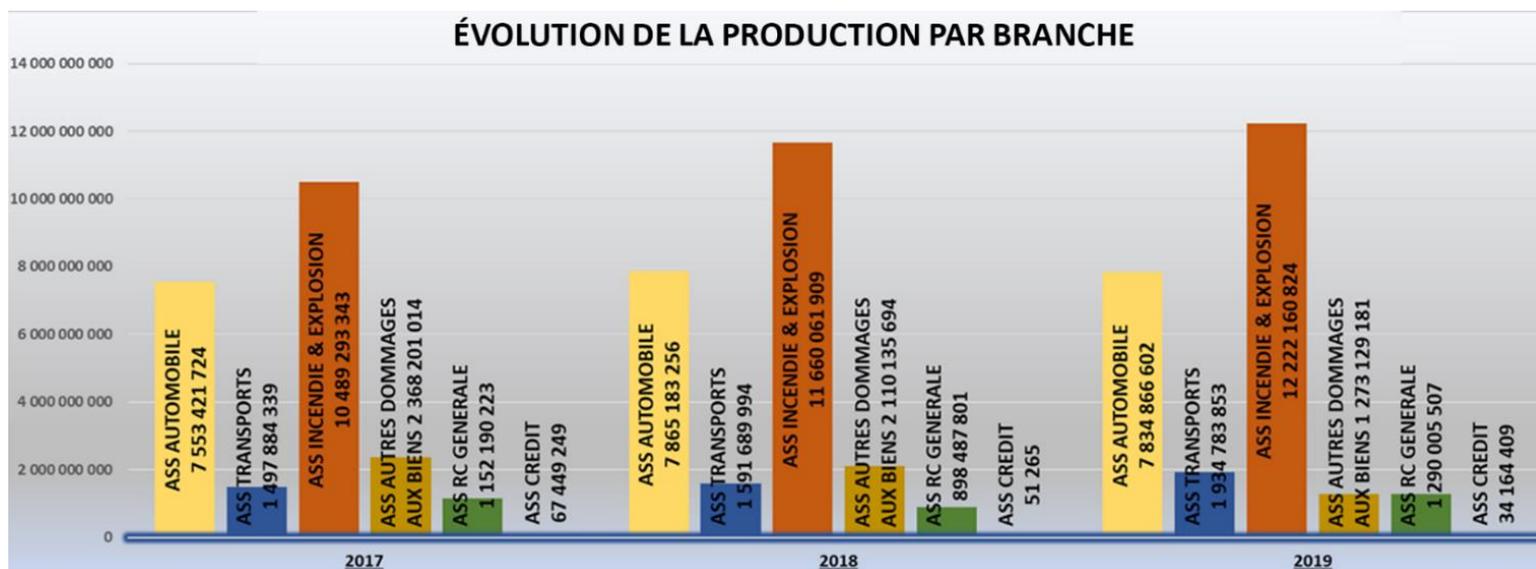
Figure 8: Effectif par catégorie socio-professionnelle



Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

### L'évolution de chiffre d'affaires par branche

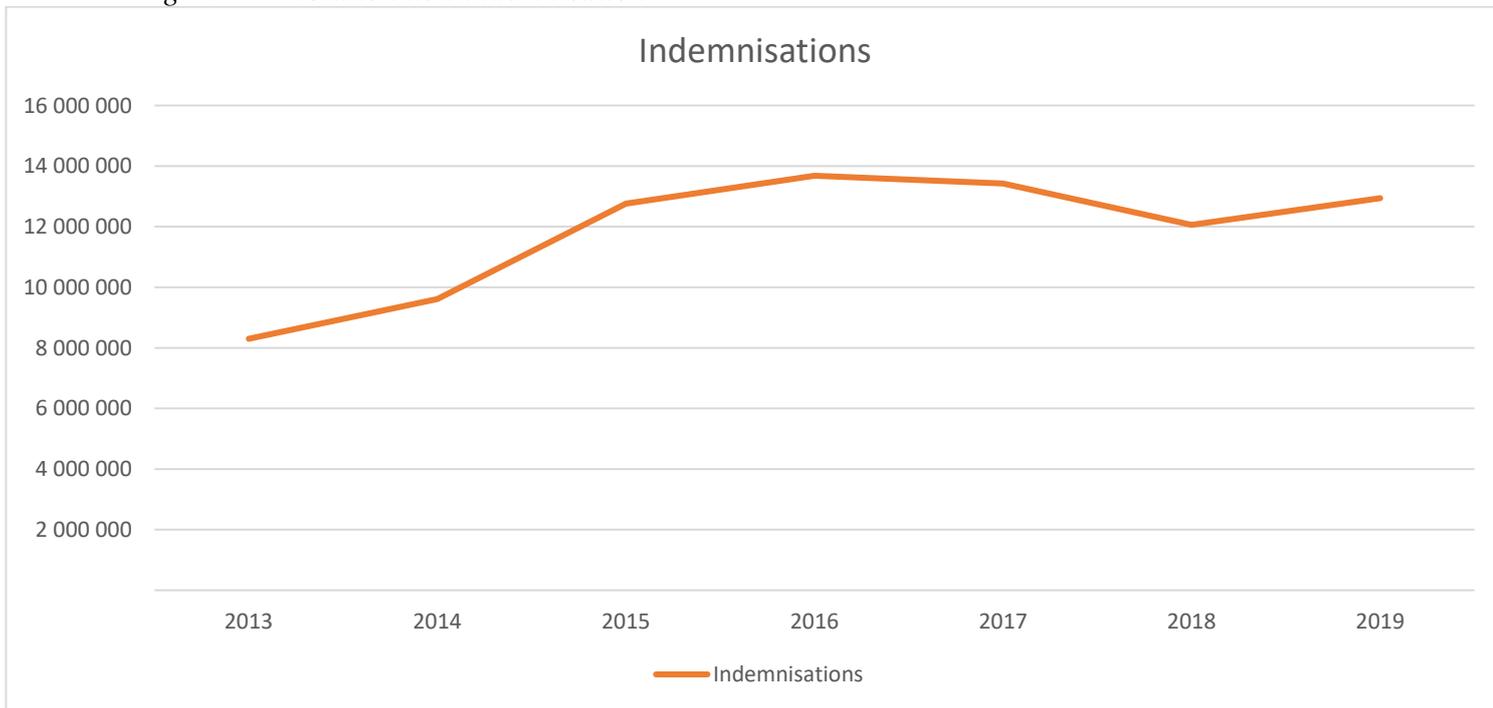
Figure 9: L'évolution de chiffre d'affaires par branche



Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

### L'évolution de l'indemnisation

Figure 10: Evolution de l'indemnisation

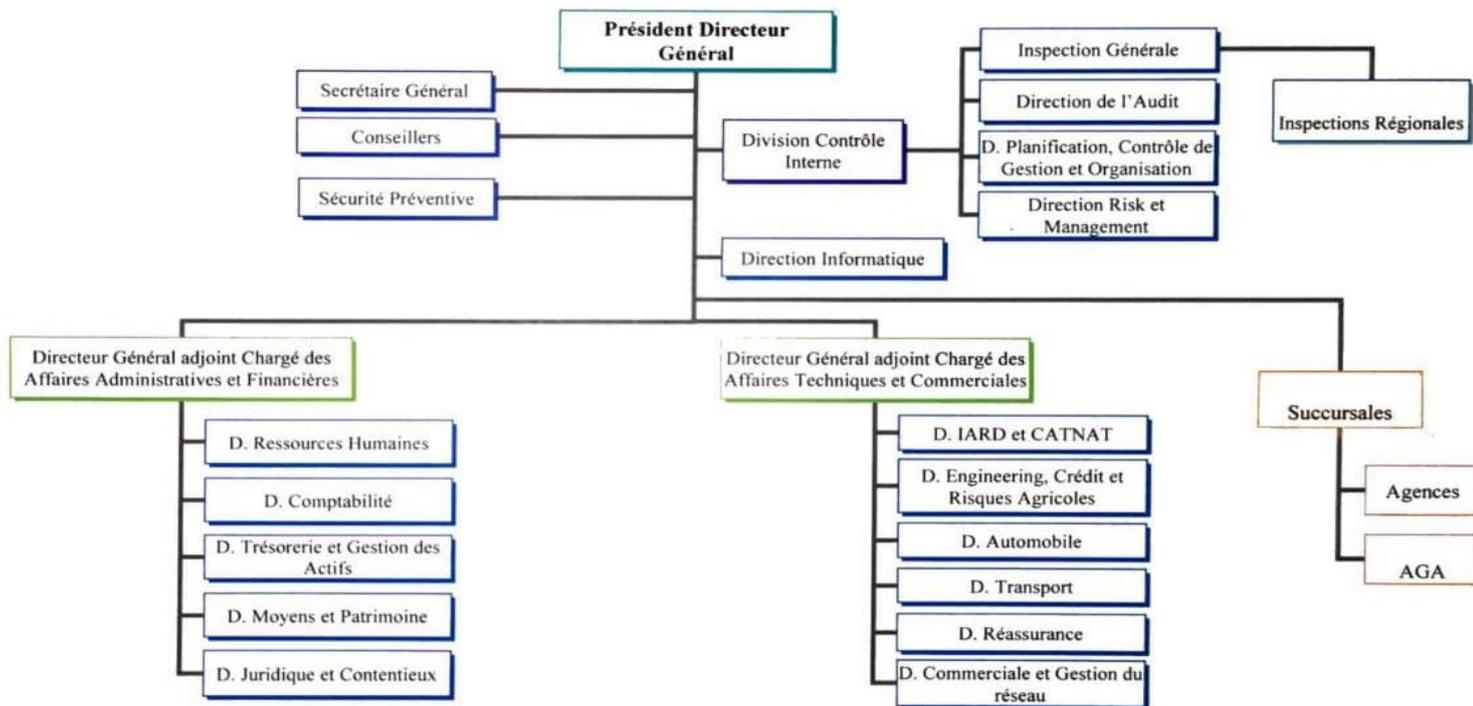


Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

### 3. Organisation structurelle de la CAAT

Voici un organigramme présente la structure interne de la compagnie d'assurance la CAAT

Figure 11: Organisation structurelle de la CAAT



**ORGANIGRAMME GENERAL DE LA CAAT - 2020**

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Cet organigramme nous a permis de mettre en avant les différents niveaux hiérarchiques qui constituent la compagnie

Cet organigramme se présente comme suit :

**Président directeur général** Le 1er responsable est le Président Directeur Général (PDG), il est assisté par un Directeur Général Adjoint (DGA), des conseillers, un secrétariat général, une cellule sécurité préventive et une direction informatique et enfin une division contrôle interne qui coiffe la Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation, structure où s'est déroulé notre stage.

**Le directeur général** adjoint chargé des affaires administratives et financières est responsable de cinq directions celle des ressources humaines, de la comptabilité, de la trésorerie et gestion des actif, les moyens généraux et patrimoine et enfin juridique et contentieux

**Le directeur général adjoint chargé des affaires techniques et commerciales** est responsable des directions des branches d'assurances : celle de l'Incendie, Accidents et risques Divers (IARD), de l'engineering, du crédit et des risques agricoles, de l'automobile, du transport, de la réassurance et enfin commerciale et gestion du réseau

De la Direction générale, dépendent sept succursales régionales dont relève un réseau de distribution composé d'agences directes, propriétés de la compagnie et employant ses salariés et d'agents généraux d'assurance (AGA) exerçant, à titre privé, sur la base d'un mandat et rémunérés par des commissions sur les affaires apportées.

### **Section 03 : Interprétation et analyse du tableau de bord prospectif de la CAAT.**

Cette section comporte trois parties. La première est réservée à la présentation du tableau de bord de la CAAT, la seconde partie est dédiée à son analyse et à la troisième nous concluons par les résultats de l'étude et la formulation de quelques suggestions pour améliorer le tableau de bord de la CAAT.

Pour cela, lors de notre stage pratique à la Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) après avoir compris l'essentiel de l'activité de la société, nous avons étudié et analysé son tableau de bord prospectif. En nous basant sur ce que nous avons pu observer, ce que nous avons appris durant notre cursus ainsi que des ouvrages et documents lus, essayer de proposer quelques pistes d'amélioration du pilotage de la société.

Pour collecter les données, nous avons utilisé la recherche documentaire (ouvrage, article, thèse, documents internes de l'entreprise), à l'observation et aux entretiens semi directif.

#### **1. Tableau de Bord Prospectif de la CAAT : Etat des lieux**

Le Tableau de bord de la CAAT a connu plusieurs étapes et transformations dans sa structure. Nous en évoquerons deux périodes :

La première couvre la période avant 2013 ;

La seconde démarrant en 2013 avec l'adoption du progiciel CERIS

Nous avons dû retenir ces deux périodes car avant la mise en place de ce progiciel la remontée d'information était lente et comme le tableau de bord est un outil de pilotage d'activité, ne pas avoir ces informations en temps réel rendait toute analyse souvent dépassée.

##### **1.1. Période avant 2013**

Le présent tableau de bord rend compte de l'activité de la compagnie au cours du quatrième trimestre 2012. Les réalisations du quatrième trimestre sont comparées aux prévisions du trimestre et aux réalisations du quatrième trimestre de l'exercice écoulé.

Il comprend les indicateurs relatifs à la gestion technique, à la gestion financière.

Ces réalisations en chiffres et en valeurs représentent des outils importants pour analyser les caractéristiques et la santé de la compagnie.

**Production****Analyse des valeurs**

La production globale réalisée au courant de ce trimestre s'élève à 4.024 millions de dinars

**Production par branche**

*Tableau 5: Production par branche 2011/2012*

<b>BRANCHES D'ASSURANCE</b>	<b>Réalisation du 4eme trimestre 2011</b>	<b>Réalisation du 4eme trimestre 2012</b>	<b>Tx de réalis</b>	<b>Structure</b>	<b>Evolution TRIM 2011/2012</b>	<b>CUMUL</b>	<b>Evolution CUMUL 2011/2012</b>
<b>ASS AUTOMOBILE</b>	<b>1 218 029</b>	<b>1 527 404</b>	<b>127%</b>	<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>5 778 221</b>	<b>17%</b>
Dommages	956 966	1 215 464	125%	30%	27%	4 536 124	17%
RC	261 063	311 940	135%	8%	19%	1 242 097	15%
<b>ASS TRANSPORT</b>	<b>672 807</b>	<b>365 450</b>	<b>109%</b>	<b>9%</b>	<b>-46%</b>	<b>1 406 082</b>	<b>-23%</b>
Maritimes (corps et RC)	172 867	79 805	74%	2%	-54%	496 217	-7%
Aérien (corps et RC)	71 198	2 173	2%	0%	-97%	8 692	-83%
Marchandises transportées	428 742	283 472	203%	7%	-34%	901 173	-27%
<b>ASS INCENDIE EXPL ET EN</b>	<b>706 099</b>	<b>728 811</b>	<b>58%</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>	<b>5 022 184</b>	<b>15%</b>
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>	<b>900 472</b>	<b>1 217 938</b>	<b>237%</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>	<b>2 580 976</b>	<b>8%</b>
<b>ASS RC GENERALE</b>	<b>161 769</b>	<b>183 954</b>	<b>115%</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>	<b>716 105</b>	<b>-6%</b>
<b>ASS CREDITE</b>	<b>3 644</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>	<b>202</b>	<b>-98%</b>
<b>TOTAL GENERALE</b>	<b>3 662 820</b>	<b>4 023 557</b>	<b>116%</b>	<b>100%</b>	<b>0.098486139</b>	<b>15 503 770</b>	<b>5%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Les objectifs fixés par le plan ont été réalisés à hauteur de 116% pour le trimestre, Cette progression est liée essentiellement à une évolution des branches automobile et IARD.

Production par succursale :

La contribution des différentes succursales à la croissance des primes émises se présente :

*Tableau 6: Production par succursale 2011/2012*

SUCCURSALES	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Tx de realisation	Structure	Evolution TRIM 2011/2012	CUMUL	Evolution CUMUL 2011/2012
DCAT	225 367	67 523	36%	2%	-70%	336 595	-37%
ALGER I	628 746	753 981	135%	19%	20%	4 112 019	14%
ALGER II	402 578	540 707	192%	13%	34%	2 117 224	14%
ORAN	618 051	527 491	123%	13%	-15%	1 927 742	2%
ANNABA	166 378	266 797	149%	7%	60%	1 141 014	11%
ALGER III	928 035	1 089 779	95%	27%	17%	2 937 077	-3%
CONSTANTINE	417 508	539 040	124%	13%	29%	1 951 842	2%
SUD	276 157	238 239	91%	6%	-14%	980 256	16%
<b>TOTAL GENERALE</b>	<b>3 662 820</b>	<b>4 023 557</b>	<b>116%</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>	<b>15 503 769</b>	<b>5%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Le tableau ci-dessus, montre que la majorité des succursales ont contribué positivement à l'évolution du chiffre d'affaires à l'exception de la DCAT et de la succursale Alger III.

#### Production par succursales et par branches au 31/12/2012

Les primes émises nettes de l'exercice 2012, s'élèvent à 15,504 milliards de dinars, en augmentation de 797 millions de dinars par rapport à 2011, soit une progression de 5%.

Ceci s'explique par une évolution significative des branches automobile et IARD qui résulte de l'entrée en portefeuille de nouveaux contrats, le maintien des principaux clients en portefeuille et l'entrée en exploitation d'unités industrielles nouvelles.

Tableau 7: Production par succursales et par branches au 31/12/2012

BRANCHES D'ASSURANCE	ALGER I	ALGER II	ORAN	ANNABA	ALGER III	CONSTANTINE	SUD	DCAT	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Evolution TRIM 2011/2012
<b>AUTOMOBILE</b>	495 440	942 415	1 023 901	559 141	917 136	1 157 961	682 227		5 778 221	4 940 624	17%
Aérien (corps et RC)								8 692	8 692	52 431	-83%
Maritimes (corps et RC)	34 570	15 328	63 614	3 124	40 788	10 890		327 903	496 217	533 876	-7%
Marchandises transportées	404 079	170 473	109 941	20 534	103 249	75 371	17 525		901 172	1 234 237	-27%
<b>INCENDIE ET E, N</b>	2 376 203	364 995	366 010	410 965	1 027 434	363 353	113 225		5 022 185	4 375 921	15%
<b>AUTRES DOMMAGES AUX BIENS</b>	695 998	526 328	268 276	90 080	628 630	249 216	122 448		2 580 976	2 396 339	8%
<b>RC GENERALE</b>	105 729	97 558	96 001	57 170	219 765	95 051	44 832		716 106	764 831	-6%
<b>CREDITE</b>		127			75				202	12 638	-98%
<b>TOTAL GENERALE</b>	<b>4 112 019</b>	<b>2 117 224</b>	<b>1 927 743</b>	<b>1 141 014</b>	<b>2 937 077</b>	<b>1 951 842</b>	<b>980 257</b>	<b>336 595</b>	<b>15 503 771</b>	<b>14 310 897</b>	<b>-8%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

#### *Analyse par branches :*

L'assurance automobile a connu une progression de l'ordre de 17%, soit 838 millions de dinars de plus, par rapport à l'exercice 2011. Qui s'explique par l'entrée en portefeuille de nouveaux contrats « flottes » et l'accroissement du volume des importations des véhicules.

L'assurance incendie à connu une évolution de 15% par rapport à l'exercice 2011, qui s'explique par la souscription de nouvelles affaires, la mise en exploitation de nouvelles unités industrielles (Sonatrach et Sonelgaz) et l'augmentation des capitaux pour certains assurés (Algérie Télécom et Mobilis).

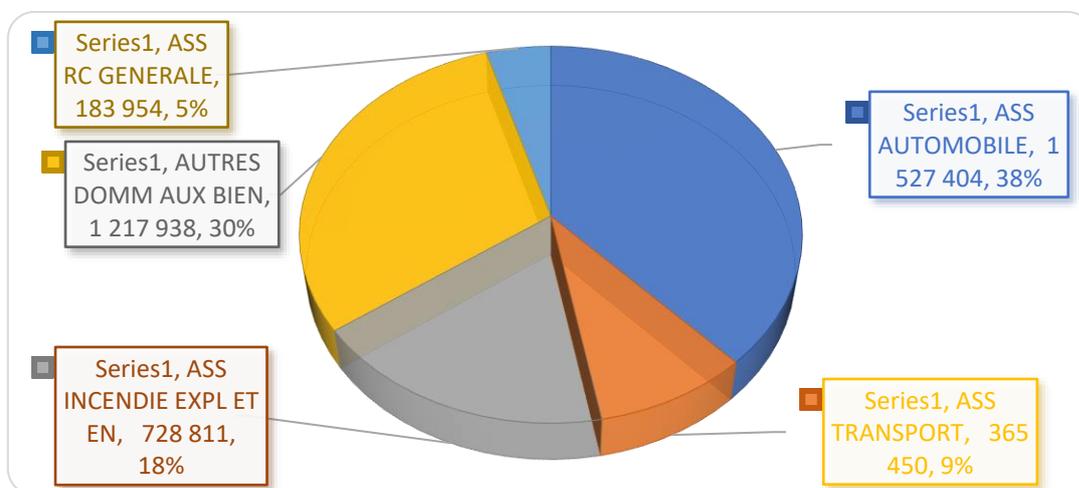
- Le montant des primes émises de la branche « autres dommages aux biens » a augmenté de 8 %, grâce à la souscription de nouveaux contrats pour la couverture des projets de réalisation d'unités industrielles et d'infrastructures publiques (centrales électriques mobiles, barrages, logements et bâtiments administratifs, aménagement de la 2eme ligne du métro d'Alger, etc.).

Les primes émises en assurance responsabilité civile ont atteint un montant de 716 millions de dinars, soit une diminution de 6% par rapport à l'exercice précédent, en raison de la baisse de la tarification induite par les appels d'offres.

## Structure de portefeuille

Par branche :

Figure 12 : Structure de portefeuille 2011/2012



Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

L'analyse du portefeuille fait apparaître la répartition suivante :

- L'IARD en première position avec 54% du chiffre d'affaire (incendie 32%, autres dommages aux biens 17% et responsabilité civile 5%);
- L'assurance automobile augmente encore sa part dans la structure du portefeuille (37% en 2012 contre 34 % en 2011);
- L'assurance transports réduit sa part du portefeuille, qui baisse de 12% en 2011, à 9% en 2012.

Par succursale et par branche :

Tableau 8: Production par succursale et par branche en pourcentage 2011/2012

BRANCHES D'ASSURANCE	ALGER I	ALGER II	ORAN	ANNABA	ALGER III	CONSTANTINE	SUD	DCAT	Réalisation du 4eme trimestre 2012
<b>AUTOMOBILE</b>	12%	45%	53%	49%	31%	59%	70%	0%	37%
Aérien (corps et RC)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%
Maritimes (corps et RC)	1%	1%	3%	0%	1%	1%	0%	97%	3%
Marchandises transportées	10%	8%	6%	2%	4%	4%	2%	0%	6%
<b>INCENDIE EXPLOSION ET E,N</b>	58%	17%	19%	36%	35%	19%	12%	0%	32%
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>	17%	25%	14%	8%	21%	13%	12%	0%	17%
<b>RC GENERALE</b>	3%	5%	5%	5%	7%	5%	5%	0%	5%
<b>CREDITE</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL GENERALE</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

La majorité des succursales affichent un portefeuille à prédominance automobile à l'exception d'Alger I et Alger III qui affichent une prédominance de la branche Incendie.

Production du réseau indirect par branche :

Le volume de la production des intermédiaires durant ce trimestre a atteint 456 millions de dinars, soit 80% des objectifs arrêtés.

*Tableau 9: Production du réseau indirect par branche 2011/2012*

BRANCHES D'ASSURANCE	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Tx de realis	Structure	Evolution TRIM 2011/2012	CUMUL	Evolution CUMUL 2011/2012
<b>ASS AUTOMOBILE</b>	262 619	313 692	74%	69%	19%	1 331 932	17%
Dommages	194 345	241 335	65%	53%	24%	1 014 758	14%
RC	68 274	72 357	129%	16%	6%	317 174	25%
<b>ASS TRANSPORT</b>	18 494	16 712	90%	4%	-10%	71 056	13%
Maritimes (corps et RC)	1 118	1 156	195%	0%	3%	5 656	16%
Aérien (corps et RC)				0%	0%		0%
Marchandises transportées	17 376	15 556	87%	3%	-10%	65 400	13%
<b>ASS INCENDIE EXPL ET EN</b>	43 118	51 082	90%	11%	18%	195 037	6%
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>	15 970	51 337	113%	11%	221%	116 013	98%
<b>ASS RC GENERALE</b>	20 720	23 481	107%	5%	13%	100 391	58%
<b>ASS CREDITE</b>				0%	0%		-100%
<b>TOTAL GENERALE</b>	<b>360 921</b>	<b>456 304</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	<b>26%</b>	<b>1 814 429</b>	<b>11%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Le chiffre d'affaires du réseau indirect enregistre une évolution de 26% durant ce trimestre, suite à une augmentation des recettes des branches Automobile et IARD.

A fin décembre, la production des intermédiaires (AGA et courtiers) a atteint 1.814 millions de dinars, contre 1.638 millions de dinars en 2011, soit une évolution de l'ordre de 11%.

Production des intermédiaires par branches et par succursales au 31/12/2012

*Tableau 10: Production des intermédiaires par branches et par succursales au 31/12/2012*

BRANCHES D'ASSURANCE	ALGER I	ALGER II	ORAN	ANNABA	ALGER III	CONSTANTINE	SUD	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Evolution TRIM 2011/2012
<b>AUTOMOBILE</b>	225 361	255 210	150 007	149 138	135 552	370 607	46 058	1 331 933	1 141 189	17%
Aérien (corps et RC)										0%
Maritimes (corps et RC)	1 810	149	494	2 519	684			5 656	4 891	16%
Marchandises transportées	28 569	11 761	9 048	3 158	3 252	8 489	1 122	65 399	57 941	13%
<b>INCENDIE EXPLOITATION ET EN</b>	59 956	33 308	39 112	6 456	18 459	27 699	10 047	195 037	184 756	6%
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>	39 068	21 758	22 520	3 775	2 095	24 249	2 548	116 013	58 459	98%
<b>RC GENERALE</b>	10 594	25 049	18 508	8 746	6 504	25 612	5 378	100 391	63 346	58%
<b>CREDITE</b>									36	-100%
<b>TOTAL GENERALE</b>	<b>365 358</b>	<b>347 235</b>	<b>239 689</b>	<b>173 792</b>	<b>166 546</b>	<b>456 656</b>	<b>65 153</b>	<b>1 814 429</b>	<b>1 510 618</b>	<b>11%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Les primes émises par les intermédiaires en assurance automobile s'élèvent à 1,332 milliard de dinars, soit une évolution de 17% par rapport à 2011. Cette production représente 73% de leur apport global et a tendance à diminuer au profit des autres branches.

Les primes émises, au titre des assurances IARD, ont atteint 411 millions de dinars, contre 307 millions de dinars en 2011, soit une évolution de 34%.

Les assurances IARD représente 23% de la production du réseau indirect de l'Entreprise.

### Analyse en nombre

#### Production en nombre d'affaires

La production en nombre d'affaires au courant de ce trimestre est de 207.839 (polices et avenants) répartis comme suit :

*Tableau 11: Production en nombre d'affaires 2011/2012*

BRANCHES D'ASSURANCE	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Tx de realis	Structure	Evolution TRIM 2011/2012	CUMUL	Evolution CUMUL 2011/2012
<b>ASS AUTOMOBILE</b>	167 958	186 367	125%	90%	11%	722 493	7%
Dommages	147	249	1%	0%	69%		0%
RC	167 811	186 118	161%	90%	11%	722 493	7%
<b>ASS TRANSPORT</b>	3 058	3 028	15%	1%	-1%	12 170	3%
Maritimes (corps et RC)	501	517	111%	0%	3%	2 376	65%
Aérien (corps et RC)	7			0%	-100%	2	-33%
Marchandises transportées	2 550	2 511	12%	1%	-2%	9 792	-6%
<b>ASS INCENDIE EXPL ET EN</b>	16 353	15 750	90%	8%	-4%	74 762	10%
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>	1 245	1 124	98%	1%	-10%	5 037	8%
<b>ASS RC GENERALE</b>	1 886	1 570	105%	1%	-17%	6 219	-8%
<b>ASS CREDITE</b>	1		0%	0%	-100%	8	-83%
<b>TOTAL GENERALE</b>	<b>190 500</b>	<b>207 839</b>	<b>110%</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>	<b>820 689</b>	<b>-1%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Au 31 décembre, le nombre d'affaires a atteint 820.688 contrats soit une baisse de 1% par rapport à l'exercice 2011.

La répartition des contrats et avenants par succursales

La répartition des contrats et avenants par succursales est la suivante :

*Tableau 12: Répartition des contrats et avenants par succursales 2011/2012*

SUCCURSALES	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Tx de realis	Structure	Evolution TRIM 2011/2012	CUMUL	Evolution CUMUL 2011/2012
DCAT	4		0%	0%	-100%	6	-33%
ALGER I	11 323	11 880	103%	6%	5%	53 399	-4%
ALGER II	31 143	35 083	199%	17%	13%	136 322	2%
ORAN	30 324	35 683	116%	17%	18%	134 066	4%
ANNABA	25 959	26 711	111%	13%	3%	100 162	-11%
ALGER III	28 378	27 840	67%	13%	-2%	116 210	-6%
CONSTANTINE	42 736	44 846	103%	22%	5%	180 533	-6%
SUD	20 625	25 796	129%	12%	25%	99 991	21%
<b>TOTAL GENERALE</b>	<b>190 492</b>	<b>207 839</b>	<b>110%</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>	<b>820 689</b>	<b>-1%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

En termes de répartition régionale, la succursale Constantine détient le plus grand nombre de contrats, soit 22%.

*Malgré l'abondance d'informations détaillées dans l'ancien tableau de bord mais ces informations arrivent avec deux mois de retard et pas en temps réel donc elles sont inutiles.*

## 1.2. Période après 2013

Après l'installation du Progiciel CERIS l'information est disponible en 10 jours. Bien que les informations diffusées ne soient pas aussi détaillées que dans l'ancien tableau de bord, elles contiennent les informations les plus demandées par les dirigeants.

En raison des règles internes de l'entreprise et pour des raisons de confidentialité, les informations les plus récentes que nous avons pu obtenir sont celles de 2018.

### Tableau de Production par branche

Ce tableau représente l'évolution de production par branche 2017-2018

Au 12/2018 la valeur de production a évolué de 4.31%

*Tableau 13: Production par branche 2017/2018*

<b>PRODUCTION</b>	<b>12/2017</b>	<b>12/2018</b>	<b>Evolution</b>
1 - AUTOMOBILE	7,553,421,723.84	7,865,183,255.77	4.13%
2 - ENGINEERING	2,318,476,586.03	2,187,591,879.39	-5.65%
3 - RISQUES INDUSTRIELS ET CAT-NAT	11,691,207,994.65	12,477,829,779.07	6.73%
4 - TRANSPORTS	1,497,884,338.99	1,591,689,994.23	6.26%
5 - CREDIT	67,449,248.87	51,264.51	-99.92%
6 - AGRICOLE	0.00	3,263,745.77	0.00%
7 - ASSURANCE DE PERSONNES	0.00	0.00	0.00%
	<b>23,128,439,892.38</b>	<b>24,125,609,918.74</b>	<b>4.31%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

### Tableau d'encaissement par branche

Ce tableau représente l'évolution des encaissements par branche en 2017-2018

Les encaissements ont évolué de 1,82 % entre 2017 et 2018.

*Tableau 14: Encaissement par branche 2017/2018*

<b>ENCAISSEMENT</b>	<b>12/2017</b>	<b>12/2018</b>	<b>Evolution</b>
1 - AUTOMOBILE	9,141,320,502.50	9,586,297,280.85	4.87%
2 - ENGINEERING	2,244,418,826.44	2,474,644,872.54	10.26%
3 - RISQUES INDUSTRIELS ET CAT-NAT	13,509,202,349.56	13,446,466,546.76	-0.46%
4 - TRANSPORTS	1,588,038,230.69	1,541,389,003.92	-2.94%
5 - CREDIT	85,968,244.40	74,794.89	-99.91%
6 - AGRICOLE	0.00	2,349,191.62	0.00%
7 - ASSURANCE DE PERSONNES	(10,880.00)	0.00	-100.00%
	<b>26,568,937,273.59</b>	<b>27,051,221,690.58</b>	<b>1.82%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Tableau de créances par branche

Le tableau suivant, retrace l'évolution des créances par branche entre 2017-2018  
Malgré la croissance des recouvrements de 1,82 %, le montant des créances a augmenté de 13,35% entre 2017 et 2018

*Tableau 15: Créances par branche 2017/2018*

<b>CREANCES</b>	<b>12/2017</b>	<b>12/2018</b>	<b>Evolution</b>
1 - AUTOMOBILE	3,483,831,312.33	3,788,448,241.91	8.74%
2 - ENGINEERING	3,187,714,186.93	3,277,203,629.08	2.81%
3 - RISQUES INDUSTRIELS ET CAT-NAT	4,011,504,482.63	4,934,970,956.09	23.02%
4 - TRANSPORTS	953,622,962.64	1,189,547,796.61	24.74%
5 - CREDIT	12,645,633.25	12,635,323.13	-0.08%
6 - AGRICOLE	0.00	1,539,105.83	0.00%
7 - ASSURANCE DE PERSONNES	243,577.20	243,577.20	0.00%
	<b>11,649,562,154.98</b>	<b>13,204,588,629.85</b>	<b>13.35%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Tableau de déclaration par branche

Ce tableau représente l'évolution du montant des sinistres déclarés par branche durant les exercices 2017-2018.

Ce dernier a connu une augmentation de 2.23 %

*Tableau 16: Déclaration par branche 2017/2018*

<b>DECLARATIONS</b>	<b>12/2017</b>	<b>12/2018</b>	<b>Evolution</b>
1 - AUTOMOBILE	4,340,058,721.48	5,116,661,116.97	17.89%
2 - ENGINEERING	439,801,484.18	284,892,472.36	-35.22%
3 - RISQUES INDUSTRIELS ET CAT-NAT	3,067,506,370.46	2,905,478,552.45	-5.28%
4 - TRANSPORTS	601,376,578.10	290,094,579.70	-51.76%
5 - CREDIT	183,825.69	38,578,402.73	20886.40%
6 - AGRICOLE	0.00	1,828,000.00	0.00%
7 - ASSURANCE DE PERSONNES	0.00	0.00	0.00%
	<b>8,448,926,979.91</b>	<b>8,637,533,124.21</b>	<b>2.23%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Tableau des charges sur sinistres techniques par branche

Ce tableau représente l'évolution de la charge de sinistres par branche en 2017-2018 .Cette charge a diminuée de 4,25 % entre ces deux exercices.

*Tableau 17: Charges sur sinistres techniques par branche 2017/2018*

<b>CHARGES SUR SINISTRES TECHNIQUES</b>	<b>12/2017</b>	<b>12/2018</b>	<b>Evolution</b>
1 - AUTOMOBILE	4,674,573,133.67	4,624,957,264.14	-1.06%
2 - ENGINEERING	487,335,684.42	778,679,620.90	59.78%
3 - RISQUES INDUSTRIELS ET CAT-NAT	6,682,976,608.55	6,148,050,182.81	-8.00%
4 - TRANSPORTS	471,717,799.35	258,807,342.88	-45.14%
5 - CREDIT	(56,009,616.19)	(72,656,897.47)	29.72%
6 - AGRICOLE	0.00	1,828,000.00	0.00%
7 - ASSURANCE DE PERSONNES	0.00	0.00	0.00%
	<b>12,260,593,609.80</b>	<b>11,739,665,513.26</b>	<b>-4.25%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Tableau de règlement par branche

Ce tableau représente l'évolution des montants des sinistres réglés par branche des périodes considérées. (2017-2018)

La valeur de des règlements à diminuée de 10.17% ente ces deux exercices

*Tableau 18: Règlement par branche 2017/2018*

<b>REGLEMENTS</b>	<b>12/2017</b>	<b>12/2018</b>	<b>Evolution</b>
1 - AUTOMOBILE	6,125,647,578.25	6,147,997,709.76	0.36%
2 - ENGINEERING	617,258,399.43	788,184,880.32	27.69%
3 - RISQUES INDUSTRIELS ET CAT-NAT	6,206,878,760.41	4,626,458,726.85	-25.46%
4 - TRANSPORTS	477,254,868.42	470,450,145.25	-1.43%
5 - CREDIT	658,811.00	29,150,125.26	4324.66%
6 - AGRICOLE	0.00	0.00	0.00%
7 - ASSURANCE DE PERSONNES	0.00	0.00	0.00%
	<b>13,427,698,417.51</b>	<b>12,062,241,587.44</b>	<b>-10.17%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Tableau de recours aboutis par branche

Ce tableau représente l'évolution des recours aboutis par branche en 2017-2018. Les recours aboutis représentent les montants récupérés par la CAAT, sur les sinistres réglés, auprès des tiers responsables.

Au 12/2018 la valeur des recours aboutis a augmenté de 5.06%

*Tableau 19: Recours aboutis par branche 2017/2018*

<b>RECOURS ABOUTIS</b>	<b>12/2017</b>	<b>12/2018</b>	<b>Evolution</b>
1 - AUTOMOBILE	1,293,631,540.29	1,351,952,887.82	4.51%
2 - ENGINEERING	0.00	1,062,303.53	0.00%
3 - RISQUES INDUSTRIELS ET CAT-NAT	4,616,956.62	820,531.95	-82.23%
4 - TRANSPORTS	103,670,492.57	111,944,623.03	7.98%
5 - CREDIT	12,893,791.95	20,562,105.76	59.47%
6 - AGRICOLE	0.00	0.00	0.00%
7 - ASSURANCE DE PERSONNES	0.00	0.00	0.00%
	<b>1,414,812,781.43</b>	<b>1,486,342,452.09</b>	<b>5.06%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Tableau des sinistres restant à payer (SAP) par branche

Ce tableau représente l'évolution des SAP par branche. Les SAP représentent la provision que constitue l'assureur en fin d'année pour faire face à ses dettes de sinistres.

La SAP a augmenté de 9.15% entre 2017 et 2018

*Tableau 20: Sinistre à payer par branche 2017/2018*

<b>SINISTRE A PAYER (SAP)</b>	<b>12/2017</b>	<b>12/2018</b>	<b>Evolution</b>
1 - AUTOMOBILE	3,271,940,078.23	3,100,852,520.23	-5.23%
2 - ENGINEERING	1,151,494,277.29	1,143,051,321.40	-0.73%
3 - RISQUES INDUSTRIELS ET CAT-NAT	7,447,250,426.34	8,969,662,414.25	20.44%
4 - TRANSPORTS	734,958,114.84	635,259,935.50	-13.57%
5 - CREDIT	109,763,226.29	28,518,309.32	-74.02%
6 - AGRICOLE	0.00	1,828,000.00	0.00%
7 - ASSURANCE DE PERSONNES	0.00	0.00	0.00%
	<b>12,715,406,122.99</b>	<b>13,879,172,500.70</b>	<b>9.15%</b>

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

## 2. Analyse du tableau de bord de la CAAT

Au vu du tableau de bord présenté précédemment et de son analyse, nous constatons que :

- Le tableau de bord de la CAAT n'est pas divisé selon les quatre 4 axes ;
- La CAAT n'a pas respecté le principe d'équilibre lors de la conception de son propre tableau de bord. Si l'on regarde de près son tableau de bord il ne porte que sur les indicateurs financiers et donc une absence remarquable des indicateurs des autres axes ;
- La CAAT n'a pas respecté le principe de prospectivité : Il n'y a pas d'indicateurs d'alerte ;
- La CAAT ne dispose pas suffisamment d'indicateurs pour chaque axe si l'on tient compte du fait qu'ils n'ont des indicateurs que pour l'axe financier comme mentionné précédemment
- Les indicateurs du tableau de bord de la CAAT sont bien interprétés par le contrôleur de gestion ;
- Il y a des erreurs de calcul dans certain tableau comme :
  - Totale de réalisation de production de 4ème trimestre 2011
  - Réalisation du 4eme trimestre de Production par succursales et par branches au 2011
  - Réalisation du 4eme trimestre de Production du réseau indirect par branche 2011
  - Réalisation du 4eme trimestre de Production des intermédiaires par branches et par succursales 2011
  - Réalisation du 4eme trimestre de La production en nombre d'affaires.

### 3. Proposition d'un tableau de bord prospectif pour la CAAT

Après notre analyse pour le tableau de bord de la CAAT nous concluons que ce dernier n'est pas complet et il ne dispose pas de tous les éléments pour le qualifier de tableau de bord prospectif.

Afin d'enrichir le tableau de bord du CAAT nous proposerons un tableau de bord approprié qui couvre les quatre axes d'un tableau de bord typique.

Tableau 21: Proposition d'un tableau de bord prospectif pour la CAAT

AXES	Objectif stratégique	Indicateurs	Formules
Axe Financier	Croissance de CA	Evolution de CA	$\frac{\text{Chiffre d'affaire de } N - \text{Chiffre d'affaire de } N - 1}{\text{Chiffre d'affaire de } N - 1}$
	Amélioration de la rentabilité	ROI	$\frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux investis}}$
	Réduction des couts	Masse salariale/CA	$\frac{\text{masse salariale}}{\text{Chiffre d'affaire}}$
Axe Client	Satisfaction clientèles	Nombres des sinistres à règles	$\frac{\text{Nombres des sinistres à règles } N}{\text{Nombres des sinistres à règles } N - 1} - 1$
	Augmenter la part de marché	La part de marché	$\frac{\text{part de marché de } N - \text{part de marché de } N - 1}{\text{part de marché de } N - 1}$
	Développer l'image de l'entreprise	Images de marques	Part de marché A > = < Part de marché B
	Fidéliser les clients	Nombres des clients	$\frac{\text{nombre des clients de } N - \text{nombre des clients é de } N - 1}{\text{nombre des clients de } N - 1}$
Axe Processus interne	Comprendre et anticiper les besoins des clients et accorder leurs priorités	Portefeuille d'activité de l'entreprise	Nombre des branches d'assurance
	Développer le réseau de distribution	Nombre d'agences ouvertes	Nombre d'agences ouverte de N - Nombre d'agences ouverte de N-1
	Réalisation des projets d'investissement	Acquisition des immobiliers	$\frac{\text{immobilisation acquis de } N - \text{immobilisation acquis de } N - 1}{\text{immobilisation acquis de } N - 1}$
Axe Apprentissage organisationnelle	Amélioration de la productivité du personnel	Productivité individuelle	$\frac{\text{Productivité de période } N - \text{Productivité de période } N - 1}{\text{Productivité de période } N - 1}$
	Motivations des employés	Evolution des effectifs recrutements	$\frac{\text{Nombre de recrutement } N - \text{Nombre de recrutement } N - 1}{\text{Nombre de recrutement } N - 1}$
	Accroître l'effort de formation	Nombre des formations	$\frac{\text{Nombre de formation } N - \text{Nombre de formation } N - 1}{\text{Nombre de formation } N - 1}$

### Evolution de CA

Cet indicateur rapporte la croissance de chiffre d'affaires (dans le cas d'assurances appelé aussi la production ou primes émises) il permet donc de :

- S'assurer que le chiffre d'affaires est en croissance chaque période

### Retour sur l'investissement (ROI)

D'une manière générale, cet indicateur rapporte le résultat dégagé aux capitaux investis il permet donc de :

- S'assurer que les capitaux investis génèrent une rentabilité suffisante
- S'assurer que les gestionnaires essaient de minimiser l'utilisation de capitaux par une politique prudente.

### Réduction des couts (Evolution des dépenses)

Pour suivre l'évolution des couts on calcule ce ratio permet donc de :

- S'assurer le bon contrôle des couts

### Satisfaction clientèles :

Un l'indicateur le plus utilisé par les équipes marketing pour évaluer la satisfaction client en temps réel ce ratio permet donc de :

- S'assurer la satisfaction clientèles

### Augmenter la part de marché

Ce ratio convient de faire le rapport entre le chiffre ou le volume d'affaires de l'entreprise par rapport au chiffre ou au volume d'affaires de l'ensemble du secteur il permet donc de :

- Aider à identifier les concurrents direct et indirect

### Développer l'image de l'entreprise

On peut quantifier ce ratio par comparaison de la part de marché de chaque branche d'assurance avec celle des autres compagnies

Ce ratio permet donc de :

- S'assurer que l'entreprise à une bonne réputation

### Fidéliser les clients

Ce ratio indique la capacité d'une entreprise à fidéliser efficacement ses clients

il permet donc de :

- S'assurer de fidéliser le maximum de clients

### Portefeuille d'activité de l'entreprise

Ce ratio représente le nombre des branches d'assurance la CAAT s'occupe il permet donc de :

- Montrer la diversification de l'entreprise

Nombre d'agences ouvertes

Ce ratio représente le nombre d'agences ouverte chaque année il permet donc de :

- Montrer l'expansion de l'entreprise sur d'autres territoires

Acquisition des immobiliers

Ce ratio représente l'évolution des immobilisation acquis pour chaque année il permet donc de :

- Montrer l'augmentation de budget d'investissement

Productivité individuelle :

Ce ratio renvoie aux processus selon lesquels chacun dans l'entreprise collecte, organise, priorise et exécute ses tâches de travail au quotidien, pour contribuer de façon optimale aux produits il permet donc de :

- Montrer la Productivité individuelle de chaque effectif

Evolution des effectifs recrutements

Ce ratio représente l'évolution de nombre de recrutement il permet donc de :

- Montrer le taux de TURN-OVER

Nombre des formations

Ce ratio représente l'évolution de nombre des formation chaque année il permet donc de :

- Montrer les compétences acquis par l'effectif

## Conclusion

D'après notre cas pratique l'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour la CAAT permettrait de mieux de disposer de plus d'outils de pilotage et aiderait à mieux appréhender l'avenir.

La mise en place d'outils de pilotage tels que le TBP nécessite une bonne compréhension des activités de la compagnie, organisation et stratégie de l'entreprise. Par conséquent, il est nécessaire que les responsables opérationnels participent au processus d'élaboration des tableaux de bord pour apporter leur vision « métier » en tenant compte tous les axes du Tableau de bord. Mais il est aussi recommandé qu'ils soient assistés par des contrôleurs de gestion. En effet en raison de leur expertise en matière d'analyse de données et de leur qualité de « spécialistes des Chiffres », ils peuvent contribuer à la mise en œuvre de TBP qui engloberait l'ensemble des axes cités plus haut et aiderait les différents niveaux de la hiérarchie à faire une analyse plus fine et plus poussée de leur activité.

Cet outil s'il est utilisé correctement permet à l'entreprise la CAAT d'anticiper les futurs problèmes, de suivre les actions réalisées, de fixer des objectifs atteignables et les moyens pour les réaliser efficacement, puis de s'assurer que les décisions prises sont suivi d'effets, et que ces derniers répondent bien aux objectifs fixés.

# **Conclusion générale**

## Conclusion Générale

---

L'objectif de notre travail, était de mettre en évidence l'impact du tableau de bord prospectif et de ses différents indicateurs sur la gestion d'une compagnie d'assurance. En effectuant un stage pratique au sein de la Compagnie Algérienne d'Assurances (CAAT) dans la direction de la planification du Contrôle de Gestion et de l'Organisation dans le but d'apporter des réponses à la problématique suivante : « **Le tableau de bord prospectif mis en place par la CAAT contribue-t-il de manière efficace au pilotage de son activité ?** »

Pour la réalisation de ce travail, nous avons commencé par le diviser en deux parties, une partie théorique qui comprend les deux premiers chapitres et une partie pratique qui contient le dernier chapitre. Pour commencer, dans le premier chapitre nous avons effectué une présentation du contrôle de gestion et de ses outils en démarrant avec ses généralités de contrôle de gestion pour enfin arriver à exposer ses outils. Ce qui conclut que sans ce contrôle, la pérennité de l'entreprise est compromise dans le temps et dans l'espace. Le contrôle de gestion représente un élément essentiel au succès de l'organisation.

Dans le deuxième chapitre, nous nous sommes concentrés en premier lieu sur l'identification de la notion du pilotage, pour arriver à une bonne compréhension de la présentation du tableau de bord prospectif. En second lieu, nous concluons par la détermination des étapes d'élaboration de ce dernier. Nous constatons, que le tableau de bord vise à aider à maîtriser la gestion des activités de l'entreprise et à améliorer ses performances.

Dans la partie pratique, notre présence dans la Direction de Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) nous a permis d'acquérir des connaissances techniques de contrôle de gestion dans ce secteur et spécifiquement l'exploitation du tableau de bord pour le pilotage d'activités.

### Test des hypothèses

Dans le but de répondre à la question principale de notre travail de recherche et de vérifier les hypothèses liées à cette problématique.

**Hypothèses principales :** « Le tableau de bord prospectif mis en place par la CAAT fournit aux dirigeants des indicateurs utiles et substantiels pour le pilotage de l'activité. »

### Hypothèse confirmée ✓

Même si ce tableau de bord ne contient pas tous les éléments d'un tableau de bord prospectif typique. Cependant, il est capable de fournir aux dirigeants des indicateurs utiles et substantiels pour le pilotage de l'activité.

**Sous-hypothèse 1 :** « La genèse du tableau de bord prospectif dans la CAAT a eu lieu en vue de maîtriser la gestion des activités et d'améliorer la performance de l'entreprise. »

### Sous-hypothèse 1 confirmée ✓

Avant l'adaptation du tableau de bord prospectif la CAAT a mal à maîtriser la gestion des activités, en raison de l'absence des indicateurs qui l'aident à le faire. Le tableau de bord prospectif a permis l'amélioration des performances de l'entreprise.

## Conclusion Générale

---

**Sous-hypothèse 2 :** « Le tableau de bord prospectif de la CAAT est un tableau de bord orientés vers le pilotage des activités et aide ses utilisateurs à prendre des décisions en leur fournissant des informations claires, précises et pertinentes. »

**Sous-hypothèse 2 confirmé ✓**

Evidemment, Le tableau de bord prospectif de la CAAT est un tableau de bord orienté vers le pilotage des activités et aide ses utilisateurs à prendre des décisions en leur fournissant des informations claires, précises et pertinentes et en temps-réel afin qu'ils puissent agir rapidement en cas de problèmes.

**Sous-hypothèse 3 :** « Le tableau de bord a pour principale vocation d'anticiper les évolutions prévisibles de l'activité et d'inciter le chef d'entreprise à prendre des décisions. »

**Sous-hypothèse 3 confirmé ✓**

En dépit de l'absence du principe de la prospective dans le tableau de bord de la CAAT, mais n'empêche que ce tableau de bord est capable d'anticiper les évolutions prévisibles de l'activité et d'inciter le chef d'entreprise à prendre des décisions.

### Suggestions

En fonction du résultat de ce travail nous allons faire quelques suggestions

- La CAAT doit deviser son tableau de bord selon les quatre axes.
- La CAAT doit respecter le principe d'équilibre en incluant plus d'indicateurs pour chaque axe.
- La CAAT doit inclure des indicateurs d'alerte dans son tableau de bord

### Les limites du travail et les perspectives de recherche

Voici les obstacles que nous avons rencontrés au cours de notre travail :

- Le domaine de contrôle de gestion est très large et complexe et l'évolution de ces outils est permanente. Ce qui nous empêche de couvrir tous ses renouvellements.
- Le tableau de bord prospectif est un outil à usages multiples que nous ne pouvons pas simplement couvrir en seulement quelques pages.
- La pratique du contrôle de gestion en Algérie est généralement soit sous-utilisée ou mal utilisée.
- La société a refusé de nous révéler certaines données nécessaires en raison de la sensibilité de l'information .
- En raison du manque de temps, nous n'avons pas pu explorer certains éléments autant que nous le voulions.

Notre thème traite comment un tableau de bord prospectif pourrait-il un outil de pilotage pour une société d'assurance. Mais il n'est qu'un début pour nous ouvrir de nouvelle initiative. Ainsi, nous espérons que les connaissances et les résultats obtenus seront le point de départ d'autres travaux similaires à l'avenir de ce fait, nous ouvrons nos perspectives à :

- Conception d'un tableau de bord prospectif spécifique à une compagnie d'assurance.
- Tableau de bord prospectif : outil de pilotage de performance dans les compagnies d'assurance.
- Le rôle du tableau de bord prospectif dans la diminution des risques des compagnie d'assurance.

# **Table des matières**

---

<b>Dédicaces</b>	<b>1</b>
<b>Remerciements</b>	<b>2</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>I</b>
<b>Liste des Tableaux</b>	<b>I</b>
<b>List des abréviations</b>	<b>II</b>
<b>Résumé</b>	<b>III</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 01 : Présentation du contrôle de gestion et de ses outils</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.</b>	<b>2</b>
1. Contrôle de gestion : évolution et définition	2
1.1. Définitions du contrôle de gestion :	2
1.2. Trois pôles du contrôle de gestion	3
1.3. Place du contrôle de gestion dans la structure	4
2. Rôle du contrôle de gestion	7
2.1. Dans l'optique traditionnelle	7
2.2. Dans l'optique rénovée du contrôle de gestion	8
3. Limites du contrôle de gestion	9
3.1. Facteurs d'évolution du contrôle de gestion	9
3.2. Renouveau du contrôle de gestion	10
<b>Section 02 : Outils du contrôle de gestion.</b>	<b>11</b>
1. Outils prévisionnels :	12
1.1. Plan	12
1.2. Budget	12
1.3. Business plan	12
2. Outils de suivi de réalisation :	12
2.1. Comptabilité générale	12
2.2. Comptabilité analytique	13
2.3. Gestion budgétaire	13
2.4. Reporting	13
2.5. Tableau de bord	14
3. Outils d'appui	14
3.1. Reengineering :	14
3.2. Benchmarking :	14
<b>Conclusion</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 02 : Tableau de bord prospectif et pilotage de l'activité</b>	<b>19</b>

---

<b>Introduction :</b>	<b>20</b>
<b>Section 1 : Notion de pilotage :</b>	<b>21</b>
1. Pilotage et système de pilotage	21
1.1. Définition du pilotage :	21
1.2. Définition d'un système de pilotage :	24
2. Types de pilotage	24
2.1. Pilotage stratégique :	25
2.2. Pilotage opérationnel :	25
3. Indicateurs de pilotage :	25
3.1. Performance commerciale	26
3.2. Performance organisationnelle :	26
3.3. Production	26
3.4. Comptabilité et finance	26
4. Outils de pilotage	26
<b>Section 02 : Présentation du tableau de bord prospectif</b>	<b>28</b>
1. Généralités et fondements théoriques du tableau de bord prospectif	28
1.1. Contexte d'apparition et origine des tableaux de bord prospectif	28
1.2. Evolution des tableaux de bord prospectif	29
1.3. Définition du tableau de bord prospectif	30
2. Axes du tableau de bord prospectif :	31
2.1. Axe financier	31
2.2. Axe client	31
2.3. Axe processus internes	32
2.4. Axe apprentissage organisationnel	32
3. Principes du tableau de bord prospectif	33
3.1. Principe de l'équilibre	33
3.2. Principe de la prospective	33
4. Finalités du tableau de bord prospectif	34
4.1. Clarification du projet et de la stratégie et leurs traductions en objectifs	34
4.2. Communication des objectifs et des indicateurs stratégiques et leurs articulations	34
4.3. Planification, la fixation des objectifs et l'harmonisation des initiatives stratégiques	34
4.4. Renforcement du retour d'expérience et le suivi stratégique	35
<b>Section 03 : Etapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif</b>	<b>36</b>
1. Définir la stratégie et les orientations de l'entreprise	36
2. Identifier les facteurs clés de succès	37
2.1. Alignement des processus sur la stratégie :	37
2.2. Choix des processus critiques :	37
2.3. Hiérarchisation des indicateurs :	37
2.4. Plan de contrôle des résultats :	37
2.5. Pilotage des processus :	37
3. Définir les indicateurs pertinents	37

## Table des matières

---

4.	Identifier les mesures clés	38
5.	Créer et structurer le tableau de bord	38
5.1.	Présentation des indicateurs :	39
5.2.	Forme générale du tableau de bord :	39
5.3.	Date d'élaboration et d'information des tableaux de bord successifs :	39
<b>Conclusion</b>		<b>41</b>
<b>Chapitre 03 : Tableau de bord prospectif de la CAAT</b>		<b>42</b>
<b>Introduction</b>		<b>43</b>
<b>Section 01 : Présentation du secteur des assurances en Algérie</b>		<b>44</b>
1.	Concepts relatifs au secteur des assurances	44
1.1.	Définition de l'assurance	44
1.2.	Définition du contrat d'assurance	46
2.	Historique sur l'activité des assurances en Algérie	48
2.1.	Assurance en Algérie sous l'autorité coloniale :	48
2.2.	Indépendance et le contrôle de l'Etat	48
2.3.	Phase du monopole de l'Etat	49
2.4.	Libéralisation et ouverture du marché :	49
2.5.	Séparation de l'assurance dommage et l'assurance de personnes	49
3.	Entreprises d'assurances en Algérie	49
<b>Section 02 : Présentation de la CAAT</b>		<b>52</b>
1.	Historique	52
2.	Missions et activités et moyens de la CAAT	52
2.1.	Missions de la CAAT	52
2.2.	Activités :	53
2.3.	Moyens de la CAAT :	53
3.	Organisation structurelle de la CAAT	58
<b>Section 03 : Interprétation et analyse du tableau de bord prospectif de la CAAT.</b>		<b>60</b>
1.	Tableau de Bord Prospectif de la CAAT : Etat des lieux	60
1.1.	Période avant 2013	60
1.2.	Période après 2013	68
2.	Analyse du tableau de bord de la CAAT	72
3.	Proposition d'un tableau de bord prospectif pour la CAAT	73
<b>Conclusion</b>		<b>76</b>
<b>Conclusion Générale</b>		<b>78</b>
<b>Bibliographie</b>		<b>85</b>
<b>Annexes</b>		<b>89</b>

# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### Ouvrage

- ALAZARD.C et SÉPARI. S, **Contrôle de gestion Manuel et Application**, Edition Dunod, Paris, 2010.
- FERNÁNDEZ. A, **L'essentiel du tableau de bord**, Edition Eyrolles, Paris, 2013.
- AUTISSIER.B et BENSEBAA.F et BOUDIER.F, « **Atlas du Management** » édition Paris 2010
- BOUQUIN.H. « **Le contrôle de gestion** », Presses Universitaires de France, édition Paris, 1998
- DE GUERNY.J « **contrôle de gestion édition** »: édition Dolloz Paris 1998
- DEMEESTERE.R et HORIMO.P, « **contrôle de gestion et pilotage** » édition Dunod, Paris, 1997
- DRUCKER.P. F & Al, « **Les système de mesure de la performance** », éd d'Organisation, Paris, 1999
- Georges LANGOIS « **contrôle de gestion et gestion budgétaire** » édition : Pearson éducation Paris 2004
- GERVAIS.M, « **Contrôle de gestion** », édition ; Economica Paris 2005
- GIRAUD. F, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, Edition Gualino, Paris, 2004.
- GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F « **l'essentiel de la gestion prévisionnelle** » édition Paris 2004
- HAMMER.M. & CHAMPY.J, [2000], « **Le Reengineering** » Édition Dunod Paris 2000
- IRIBARNE.P, « **Les tableaux de bord de la performance** », éditions Dunod, Paris, 2006
- KAPLAN.R & NORTON.D, « **Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès** », éd d'Organisation, Paris, 1998
- LANGLOIS.G « **contrôle de gestion et gestion budgétaire** » édition : Paris 2005
- LEROY.M, « **Le tableau de bord au service de l'entreprise** » Paris, 2001
- LORINO.P, « **Le contrôle de gestion stratégique :la gestion par les activités** » édition Paris Dunod, 1991
- LUTHI. T et MAILLY. L, **Améliorer la performance de votre entreprise**, Edition Groupe Eyrolles, Paris, 2015.

## Bibliographie

---

- MAURIN. P, « Contrôle de gestion facile : guide des PME », éd Afnor, la Plaine Saint-Denis Cedex, 2008
- MAURIN.P, 2009,« **Le tableau de bord en claire** », éditions ellipses
- MELESE.J, « **L'analyse modulaire des systèmes AMS** », éditions Paris, 1991.
- MINTZBERG. H, « **Structure et dynamique des organisations** » Editions Paris. 1982
- MOLHO.D & FERNANDEZ-POISSON.D, « Tableau de bord, outils de performance », édition Dunod Paris, 2009
- NIVEN.P, **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results**, Edition John Wiley & Sons Inc, New York, 2002.
- TAHAR. C et RAGAIGNE. A, **Contrôle de gestion Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions**, Edition Gualino, Paris,2020.
- VAN GIGCH. J.P, « **System Design Modelling and Metamodeling** », édition London 1974.

## Thèses et mémoires

- ABBES.M, **Le tableau de bord prospectif, outil de management de la performance :essai de conception et d'application pour l'entreprise algérienne** Thèse en vue de l'obtention du diplôme De doctorat en sciences économiques Option : Management UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE SIDI-BEL-ABBES
- SACHE. P-H, **L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise d'assurance**, Thèse professionnelle présentée en vue de l'obtention du diplôme MBA en Manager d'entreprise d'assurance, Ecole nationale d'assurances, Paris, 2010.
- AMRANI. F, **Tableau de bord prospectif (balanced scorecard) mesurer la performance et piloter la stratégie**, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en management stratégique, Université Abdelhamid Ibn Badis, Mostaganem, 2017/2018.
- MAHMOUDIA. M, « **L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas pratique d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL** », mémoire de magistère en sciences économiques, option Management des Entreprise, UMMTO soutenu le 18/04/2012
- MEDJTOH.M et SOUIDI. Y, **Le tableau de bord prospectif comme outil d'adaptation à l'environnement Cas de : l'entreprise de détergent El-Bahdja, Alger** Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2015/2016.

## Communications

- KONE. S **L'audit Et Le Contrôle De Gestion Dans Les Compagnies D'assurance**, Séminaire IIA-FANAF, Direction des Assurances, Ouagadougou, Burkina FASO - 2007.
- LORINO.P, **les indicateurs de performance au service du pilotage**, Association Française de Gestion Industrielle ,Paris, 1992.

## Bibliographie

---

### Webographies

- Site de Acting Finances : [www.acting.Finances.com](http://www.acting.Finances.com)
- Site de Assurance & Mutuelle : <https://www.assurance-et-mutuelle.com/>
- Site de Bpifrance : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/tableau-bord-loutil-piloter-votre-entreprise>
- Site de Clicours : <https://www.clicours.com/generalites-sur-le-controle-de-gestion/>
- Site de Creerentreprise : <https://www.creerentreprise.fr/outils-gestion-pilotage-entreprise>
- Site de DafMAG : <https://www.daf-mag.fr/>
- Site De Manager GO ! : <https://www.manager-go.com/>
- Site de Mcours : <https://www.mcours.com/legalement/>
- Site de outils de gestion : <http://outils-de-gestion.fr/>
- Site de Qualiteperformance : <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/les-enjeux-de-la-qualite/piloter-ses-activites>
- Site de Scribd : <https://www.scribd.com/>
- Site de TimeSkipper : <https://www.timeskipper.fr/quest-ce-que-le-pilotage-dactivite/>
- Site de TVDMA : <https://www.tvdma.org/>
- Site de Valoxy : <https://blog.valoxy.org>

# **Annexes**

Tableau 1: Indemnisations par branche 2011/2012

BRANCHES D'ASSURANCE	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Tx de réalis	Structure	Evolution TRIM 2011/2012	CUMUL	Evolution CUMUL 2011/2012
<b>ASS AUTOMOBILE</b>							
Dommages							
RC							
<b>ASS TRANSPORT</b>							
Maritimes (corps et RC)							
Aérien (corps et RC)							
Marchandises transportées							
<b>ASS INCENDIE EXPL ET EN</b>							
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>							
<b>ASS RC GENERALE</b>							
<b>ASS CREDITE</b>							
<b>TOTAL GENERALE</b>							

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Annexe 2: Indemnisations par succursale 2011/2012

SUCCURSAL ES	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Tx de realis	Structure	Evolution TRIM 2011/2012	CUMUL	Evolution CUMUL 2011/2012
DCAT							
ALGER I							
ALGER II							
ORAN							
ANNABA							
ALGER III							
CONSTANTIN E							
SUD							
<b>TOTAL GENERALE</b>							

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

## Annexe 3: Indemnisations par succursales et par branches au 31/12/2012

BRANCHES D'ASSURANCE	ALGER I	ALGER II	ORAN	ANNABA	ALGER III	CONSTANTINE	SUD	DCAT	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Evolution TRIM 2011/2012
<b>AUTOMOBILE</b>											
Aérien (corps et RC)											
Maritimes (corps et RC)											
Marchandises transportées											
<b>INCENDIE EXPLOSION ET E, N</b>											
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>											
<b>RC GENERALE</b>											
<b>CREDITE</b>											
<b>TOTAL GENERALE</b>											

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

Par succursale et par branche :

## Annexe 4: Indemnisations par succursale et par branche en pourcentage 2011/2012

BRANCHES D'ASSURANCE	ALGER I	ALGER II	ORAN	ANNABA	ALGER III	CONSTANTINE	SUD	DCAT	Réalisation du 4eme trimestre 2012
<b>AUTOMOBILE</b>									
Aérien (corps et RC)									
Maritimes (corps et RC)									
Marchandises transportées									
<b>INCENDIE EXPLOSION ET E, N</b>									
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>									
<b>RC GENERALE</b>									
<b>CREDITE</b>									
<b>TOTAL GENERALE</b>									

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

## sAnnexe 5: Indemnisations du réseau indirect par branche 2011/2012

BRANCHES D'ASSURANCE	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Tx de realis	Structure	Evolution TRIM 2011/2012	CUMUL	Evolution CUMUL 2011/2012
<b>ASS AUTOMOBILE</b>							
Dommages							
RC							
<b>ASS TRANSPORT</b>							
Maritimes (corps et RC)							
Aérien (corps et RC)							
Marchandises transportées							
<b>ASS INCENDIE EXPL ET EN</b>							
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>							
<b>ASS RC GENERALE</b>							
<b>ASS CREDITE</b>							
<b>TOTAL GENERALE</b>							

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

## Annexe 6: Indemnisations des intermédiaires par branches et par succursales au 31/12/2012

BRANCHES D'ASSURANCE	ALGER I	ALGER II	ORAN	ANNABA	ALGER III	CONSTANTINE	SUD	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Evolution TRIM 2011/2012
<b>AUTOMOBILE</b>										
Aérien (corps et RC)										
Maritimes (corps et RC)										
Marchandises transportées										
<b>INCENDIE EXPLOITATION ET EN</b>										
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>										
<b>RC GENERALE</b>										
<b>CREDITE</b>										
<b>TOTAL GENERALE</b>										

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

*Annexe 7: Indemnisations en nombre d'affaires 2011/2012*

BRANCHES D'ASSURANCE	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Tx de realis	Structure	Evolution TRIM 2011/2012	CUMUL	Evolution CUMUL 2011/2012
<b>ASS AUTOMOBILE</b>							
Dommages							
RC							
<b>ASS TRANSPORT</b>							
Maritimes (corps et RC)							
Aérien (corps et RC)							
Marchandises transportées							
<b>ASS INCENDIE EXPL ET EN</b>							
<b>AUTRES DOMM AUX BIEN</b>							
<b>ASS RC GENERALE</b>							
<b>ASS CREDITE</b>							
<b>TOTAL GENERALE</b>							

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT

*Annexe 8: Répartition des contrats et avenants par succursales 2011/2012*

SUCCURSALES	Réalisation du 4eme trimestre 2011	Réalisation du 4eme trimestre 2012	Tx de realis	Structure	Evolution TRIM 2011/2012	CUMUL	Evolution CUMUL 2011/2012
DCAT							
ALGER I							
ALGER II							
ORAN							
ANNABA							
ALGER III							
CONSTANTINE							
SUD							
<b>TOTAL GENERALE</b>							

Source : La Direction Planification, Contrôle de gestion et Organisation de la CAAT