



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel en  
Comptabilité et Gestion Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Evaluation de la performance du système de  
contrôle de gestion de la NSIA Assurances Bénin**

**Présenté par :**

**Marcel Pierre TOFFODJI**

**Dirigé par :**

**M. GANKPEZOUNDEY Didier**

Directeur Financier et Comptable

NSIA Assurances Bénin

**Octobre 2012**

## **DEDICACE**

A mes parents pour les conseils et les multiples sacrifices consentis durant ces années d'études. Que Dieu les protège et que la réussite soit toujours à ma porte pour que je puisse les combler de bonheur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes vifs remerciements et ma profonde gratitude à :

- ✚ Monsieur Moussa Yazi, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG et tout le personnel dudit Institut pour la qualité du service durant mon séjour académique ;
- ✚ tout le corps professoral du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière, promotion 4 (2009-2011) pour la qualité des enseignements et la pertinence de leurs conseils ;
- ✚ tout le personnel de la Direction Générale de NSIA Assurances Sénégal et NSIA Assurances Bénin pour leur accueil et leur soutien à l'aboutissement de ce travail.
- ✚ Monsieur GANKPEZOUNDEY Didier, Directeur Financier et Comptable de NSIA Assurances Bénin pour avoir accepté diriger ce travail. Ses conseils et orientations ont fortement amélioré la qualité de ce travail.
- ✚ Monsieur Ababacar Diaw, ex Contrôleur de Gestion Auditeur Interne à NSIA Assurances Sénégal et actuellement Contrôleur de Gestion à Allianz-Sénégal pour ses orientations et ses conseils.
- ✚ mes frères et sœurs pour leur soutien et encouragement.
- ✚ tous ceux dont les noms n'ont pu être cités, et qui ont œuvré dans quelques circonstances que ce soit à la réalisation de ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de ma gratitude.

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES**

<b>A.A:</b>	Africaine des Assurances
<b>AGA:</b>	Assemblée Générale des Administrateurs
<b>BQA:</b>	Baldrige Quality Awards
<b>BSC:</b>	Balanced Score Card
<b>C.A:</b>	Conseil d'Administration
<b>CESAG:</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CIMA :</b>	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
<b>CODIR :</b>	Comité de Direction
<b>DADR :</b>	Direction Affaires Directes et Réassurances
<b>DARH :</b>	Direction Administration et Ressources Humaines
<b>DFC :</b>	Direction Financière et Comptable
<b>DG :</b>	Direction Générale
<b>DGGPA :</b>	Directeur Général Groupe Pôle Assurance
<b>EFQM:</b>	European Foundation for Quality Management
<b>FAD :</b>	Fiche d'Autorisation de Dépenses
<b>FANAF :</b>	Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
<b>FED :</b>	Fiche d'Engagement des dépenses
<b>GAB :</b>	Générale des Assurances du Bénin
<b>IARD :</b>	Incendie Assurances Risques Divers
<b>IIA :</b>	Institut International des Assurances
<b>ISCBF :</b>	Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance
<b>MEF :</b>	Modèle d'Evaluation Fonctionnelle
<b>MPCGF :</b>	Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière
<b>ODP :</b>	Ordre de Paiement
<b>PAP :</b>	Provision pour Annulation de Prime
<b>PCG:</b>	Plan Comptable Général
<b>ROE:</b>	Return On Equity
<b>SIP :</b>	Système d'Indicateurs de la Performance

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Objectifs du contrôle de gestion moderne.....	11
Figure 2 : Structure et fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) .....	40
Figure 3 : Représentation graphique du modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management (l'EFQM) .....	43
Figure 4 : Représentation graphique du BQA Criteria Framework .....	44
Figure 5 : Le navigateur SKANDIA.....	46
Figure 6 : Modèle d'analyse .....	51
Figure 7 : Fonctionnel du système de contrôle gestion .....	75
Figure 8 : Baromètre du taux d'activité.....	78
Figure 9 : Baromètre du taux d'évaluation du capital humain .....	81
Figure 10 : Baromètre du taux de support structurel.....	83
Figure 11 : Baromètre du taux de satisfaction de la clientèle.....	85
Figure 12 : Baromètre de la performance globale du contrôle de gestion.....	86

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Synthèse des modèles .....	48
Tableau 2 : Chiffre d'affaires par compagnie.....	58
Tableau 3 : Référentiel d'activité du contrôle de gestion en assurances .....	77
Tableau 4 : Taux d'activité.....	78
Tableau 5 : Résultat de l'évaluation du capital humain.....	80
Tableau 6 : Résultats de l'évaluation de l'organisation du contrôle de gestion .....	82
Tableau 7 : Présentation des résultats de l'évaluation de la satisfaction client .....	84
Tableau 8 : Synthèse des évaluations .....	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de NSIA Assurances Bénin.....	101
Annexe 2 : Questionnaire d'évaluation des activités.....	102
Annexe 3 : Questionnaire d'évaluation du capital humain.....	103
Annexe 4 : Questionnaire d'évaluation de l'organisation .....	104
Annexe 5 : Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client .....	105

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACE ..... i

REMERCIEMENTS ..... ii

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES ..... iii

LISTE DES FIGURES ..... iv

LISTE DES TABLEAUX ..... v

LISTE DES ANNEXES ..... vi

TABLE DES MATIERES ..... vii

INTRODUCTION GENERALE ..... 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ..... 7

    Chapitre 1: Le système de contrôle de gestion ..... 9

        1.1 Notion de contrôle de gestion ..... 9

            1.1.1 Définition du contrôle de gestion ..... 9

            1.1.2 Objectifs du contrôle de gestion ..... 10

            1.1.3 Attributions du contrôle de gestion ..... 11

            1.1.4 Place du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise ..... 12

        1.2 Le dispositif de contrôle de gestion ..... 13

            1.2.1 La structure organisationnelle ..... 13

                1.2.1.1 Organisation fonctionnelle ..... 13

                1.2.1.2 Organisation par activité ..... 14

                1.2.1.3 Organisation matricielle ..... 15

            1.2.2 Les centres de responsabilité ..... 15

                1.2.2.1 Définition et finalité ..... 16

                1.2.2.2 Les différents types de centres ou entités de gestion ..... 16

            1.2.3 La démarche de contrôle de gestion ..... 18

                1.2.3.1 La phase de planification ..... 19

                1.2.3.2 La phase de mesure et d'analyse des résultats ..... 19

            1.2.4 Les outils ..... 20

                1.2.4.1 Le plan stratégique ..... 20

                1.2.4.2 Le budget ..... 21

                1.2.4.3 La comptabilité de gestion ou comptabilité analytique ..... 22

                1.2.4.4 Le tableau de bord ..... 24

1.2.4.5	La démarche OVAR .....	26
1.2.4.6	La démarche OFAI .....	27
1.2.4.7	Le Balanced Scorecard .....	27
1.2.4.8	Le reporting.....	28
Chapitre 2: L'évaluation de la performance .....		30
2.1.	La performance .....	30
2.2.	La typologie de la performance.....	31
2.2.1.	La performance organisationnelle .....	31
2.2.2.	La performance stratégique et concurrentielle.....	32
2.2.3.	La performance humaine .....	33
2.3.	Les techniques d'analyses d'un système.....	34
2.4.	Démarches d'évaluation de la performance .....	35
2.4.1.	Le modèle d'évaluation de la performance des organisations sans but lucratif .....	36
2.4.1.1.	L'efficience.....	36
2.4.1.2.	La viabilité financière .....	36
2.4.1.3.	L'efficacité.....	36
2.4.1.4.	La pertinence.....	36
2.4.2.	Le modèle d'évaluation de la performance basé sur le choix des critères de performance.....	37
2.4.3.	Le modèle d'évaluation des fonctions supports.....	37
2.4.3.1.	Le pôle activité.....	37
2.4.3.2.	Le pôle compétence .....	38
2.4.3.3.	Le pôle organisation.....	38
2.4.3.4.	Le pôle client .....	38
2.4.4.	Le modèle d'évaluation des processus.....	41
2.4.4.1.	Observation globale du processus existant .....	41
2.4.4.2.	Analyse détaillée du processus .....	41
2.4.5.	Le modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) .....	42
2.4.6.	Le modèle Baldrige Quality Award (BQA) Criteria Framework .....	43
2.4.7.	Le modèle d'évaluation de la performance basé sur la conception des indicateurs.....	44

2.4.8. Le modèle d'évaluation de la performance basé sur la mesure du capital intellectuel de l'entreprise .....	45
2.5. Synthèse des modèles.....	46
Chapitre 3: Méthodologie de la recherche.....	49
3.1. Le modèle d'analyse.....	49
3.1.1. La variable dépendante .....	50
3.1.2. Les variables indépendantes .....	50
3.2. Echantillon et techniques de collecte des données.....	52
3.2.1. L'échantillon.....	52
3.2.2. Les questionnaires.....	52
3.2.3. L'observation .....	52
3.2.4. L'entretien.....	53
3.2.5. L'analyse documentaire .....	53
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	55
Chapitre 4 : Présentation de NSIA Assurances Bénin.....	57
4.1. Historique de NSIA Assurances.....	57
4.2. Le système de gouvernance de NSIA Assurances Bénin.....	59
4.2.1. L'Assemblée Générale des Actionnaires .....	59
4.2.2. Le Conseil d'Administration .....	59
4.3. La structure organisationnelle .....	60
4.3.1. La Direction Générale.....	60
4.3.2. La Direction Financière et Comptable.....	63
4.3.3. La Direction des Affaires Directes et de Réassurances .....	63
4.3.4. La Direction du Courtage.....	64
4.3.5. La Direction des Administrations et des Ressources Humaines.....	65
4.3.6. La Direction Santé .....	65
4.3.7. Le Département Informatique.....	66
Chapitre5 : Description du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin	67
5.1. Analyse des pratiques existantes du contrôle de gestion à NSIA Assurances Bénin .....	67
5.1.1. Le budget .....	67
5.1.1.1. Elaboration du projet de budget et les principes de la budgétisation... 68	
5.1.1.2. L'exécution du budget .....	69
5.1.1.3. Statistiques et analyses budgétaires .....	70

5.1.1.4. Clôture budgétaire.....	70
5.1.1.5. Le suivi budgétaire.....	70
5.1.2. Indicateurs et tableau de bord du Directeur Général .....	70
5.1.3. Le reporting mensuel .....	71
5.1.4. La surveillance du portefeuille.....	73
Chapitre 6 : Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion .....	76
6.1. Evaluation de la performance du contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin .....	76
6.1.1. Le référentiel d'activité du contrôle de gestion .....	76
6.1.2. Evaluation des activités du contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin .....	77
6.1.3. Evaluation du capital humain .....	79
6.1.4. Evaluation des variables structurelles du contrôle de gestion .....	81
6.1.5. Evaluation de la satisfaction des clients du contrôle de gestion .....	83
6.1.6. Evaluation globale du contrôle de gestion .....	86
6.2. Analyse des résultats obtenus.....	87
6.2.1. Taux d'activité de NSIA Assurances Bénin .....	87
6.2.2. Taux d'évaluation du capital humain.....	87
6.2.3. Taux de support structurel .....	88
6.2.4. Taux de satisfaction client .....	88
6.2.5. Taux global de la performance du contrôle de gestion .....	88
6.3. Recommandations .....	88
6.3.1. Recommandations à la Direction Générale.....	89
6.3.2. Recommandations à l'agent en charge du contrôle de gestion .....	90
6.4. Analyse du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin.....	90
6.4.1. Diagnostic du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin ..	91
6.4.1.1. Les forces au plan technique.....	91
6.4.1.2. Les forces au plan méthodologique .....	93
6.4.2. Les faiblesses du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin .....	94
6.4.2.1. Les faiblesses d'ordre organisationnel.....	94
6.4.2.2. Les faiblesses d'ordre technique.....	95
6.4.3. Recommandations.....	96

CONCLUSION GENERALE .....	98
ANNEXES .....	100
BIBLIOGRAPHIE .....	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Sloan et Brown (1920), implantaient à General Motor (industrie automobile) des méthodes de contrôle financier. L'évolution constante de ces règles ainsi que les exigences concurrentielles de plus en plus fortes nécessitent des outils de pilotage toujours plus nombreux, fréquents et adaptés.

Dans le secteur des assurances, la fonction contrôle de gestion fit son apparition plus tardivement du fait, de l'encadrement réglementaire, de la limitation de la concurrence qui caractérisait les activités financières en général, et celles des assurances en particulier.

De plus, la spécificité de l'activité des assurances a été également un facteur déterminant dans son introduction tardive.

En effet, l'assurance est un domaine où la mesure de la performance est délicate du fait de l'inversion du cycle de production; ce qui rend d'autant plus complexe la mise au point d'outils performants d'aide à la décision et du suivi de la gestion.

L'ouverture du marché des capitaux et l'internationalisation des grandes compagnies d'assurances ont entraîné une pression sur les acteurs du secteur.

C'est donc dans cet environnement en pleine mutation qu'on assiste à la montée en puissance de la fonction contrôle de gestion dans les activités financières en général, et dans les assurances en particulier pour atteindre aujourd'hui les standards des entreprises industrielles.

Dans les pays en voie de développement et notamment en Afrique sub-saharienne, le phénomène décrit plus haut n'est apparu qu'il y a une vingtaine d'années avec la disparition de la plupart des compagnies d'assurances d'Etat vers la fin des années 80 et l'avènement de l'ère démocratique. Un vent de libéralisation a donc soufflé avec pour conséquence la multiplication des compagnies d'assurances.

Dans les états membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA), particulièrement au Bénin les compagnies d'assurances se livrent une lutte sans merci pour gagner et conserver des parts de marché avec pour conséquences directes, la volatilité d'une clientèle de plus en plus exigeante, l'augmentation des risques et la réduction des marges.

Entre mondialisation de l'économie, concurrence, harmonisation internationale des réglementations, nouvelles attentes des clients mais aussi des dirigeants d'entreprises et innovation technologique, l'exigence en matière de contrôle ne cesse d'accroître. Les entreprises devenant de plus en plus grandes en taille, un dispositif de contrôle performant apparaît comme un facteur clé de succès. C'est dans cet environnement fortement concurrentiel que NSIA Assurances Bénin opère.

Le pilotage de l'entreprise et de sa performance sont du ressort de la direction générale et des responsables opérationnels. La mission du contrôle de gestion est de favoriser ce pilotage en mettant à disposition des outils et dispositifs sur lesquels ils pourront s'appuyer. En résumé, selon Anthony (1965), « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

Cependant, nous constatons une rupture entre le contrôle de gestion et les opérationnels d'une part et le retard observé dans la remontée des informations de gestion fiable d'autre part.

Les causes de ces constats peuvent être énumérées ainsi :

- l'incompréhension de l'importance du contrôle de gestion par les opérationnels induisant leur faible implication dans le fonctionnement du système ;
- la mauvaise organisation de la fonction contrôle de gestion ne permettant pas de fournir des informations qui respecte les délais et la fiabilité ;
- l'insuffisance d'outils de contrôle de gestion.

De ces problèmes, peuvent découler les risques suivants :

- la non-atteinte de ses objectifs de croissance ;
- le retard dans la remontée des informations de gestion ;
- la difficulté de mettre en place des outils d'identification en temps opportun des risques de non atteinte des objectifs, de mesure et de gestion des risques ;
- la lenteur dans la mise en œuvre des actions correctives nécessaires à la réalisation des objectifs.

Face à cette montée des risques inhérents aux activités de contrôle de gestion, les solutions suivantes sont envisageable en vue d'une meilleure performance :

- former l'agent chargé du contrôle de gestion aux techniques de communication et de leadership. Ceci lui permettra de faire la promotion de son métier et de trouver des solutions pour impliquer le reste du personnel à sa cause ;
- revoir le positionnement de la fonction contrôle de gestion ;
- doter la fonction en outils de contrôle de gestion ;
- évaluer le système de contrôle de gestion.

La formation du contrôleur de gestion ou la réorganisation de la fonction ne résolvant pas toutes les causes du problème, notamment, celle liée à l'absence d'outils d'évaluation du système de contrôle de gestion, nous allons retenir dans le cadre de notre étude la dernière solution dont les résultats pourraient induire un dispositif de système de contrôle de gestion efficace.

Il est alors légitime de poser la question suivante : Comment évaluer la performance du système de contrôle de gestion? C'est cette préoccupation qui constitue le point focal de notre recherche à laquelle nous souhaitons proposer des approches de solutions.

Ce qui nous amène à nous poser les questions spécifiques suivantes:

- quel est le rôle, les attributions, le positionnement du contrôleur de gestion à NSIA Assurances Bénin ?
- quel est le système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin ?
- quels sont les outils d'identification des risques de non atteinte des objectifs?
- quelles sont les méthodologies préconisées pour l'évaluation de la performance d'une fonction support et comment analyser le système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin ?

Afin de donner des réponses à ces interrogations, notre thème portera sur : « évaluation de la performance du système de contrôle de gestion de NSIA assurances Benin ».

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer la performance du système de contrôle de gestion dans le but de contribuer à son amélioration afin de le rendre performant.

Pour atteindre cet objectif, nous allons :

- décrire le système de contrôle de gestion ;
- identifier les méthodes d'évaluation de la performance ;
- appliquer les méthodes d'évaluations au système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin;
- faire des recommandations pour améliorer la performance du système de contrôle de gestion.

De cette étude se dégage un double intérêt :

- pour la compagnie d'assurances : il permettra à l'agent en charge du contrôle de gestion, par une évaluation du système de contrôle de gestion par un externe, de mieux piloter ses activités. Cette étude lui apportera également des informations supplémentaires et détaillées sur l'évaluation de la performance du contrôle de gestion.
- pour nous-mêmes : ce travail nous permettra au-delà d'accomplir une obligation académique, de concilier notre connaissance théorique avec la pratique et de les familiariser avec les dispositifs d'un système de contrôle gestion au sein d'une société d'assurance, un secteur très particulier à travers l'évaluation de la performance d'un système.

Pour atteindre nos diverses préoccupations, notre travail sera structuré en deux parties :

La première partie porte sur la revue de littérature et s'articule autour de trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous aborderons le système de contrôle de gestion puis dans le second, il sera question de l'évaluation de la performance et enfin, nous déclinons notre méthodologie de recherche dans le troisième chapitre.

La deuxième partie consacrée au cadre empirique de l'étude, se compose également de trois chapitres.

Nous présenterons ainsi, dans le quatrième chapitre, NSIA Assurances Bénin, notre structure de stage; puis dans le cinquième chapitre nous nous appesantirons sur la description du système de contrôle de gestion au sein de NSIA Assurances Bénin, et enfin

le sixième chapitre sera consacré à l'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Toute entreprise, a pour objectif la création d'une valeur ajoutée. La valeur peut être définie comme étant la richesse issue de la différence entre la valeur finale de la production et la consommation des ressources.

Ainsi pour accroître leur valeur ajoutée, les entreprises peuvent agir directement soit sur la valeur finale de la production (valorisée par le chiffre d'affaires) en augmentant notamment le prix dans les limites imposées par le marché de la concurrence, soit sur la consommation des ressources en s'appuyant sur une structure performante de pilotage.

Dans ce contexte où les marges sont sous tension, la clientèle devenant de plus en plus exigeants et avec des dirigeants mettant l'accent sur la rentabilité, la maîtrise des centres de responsabilité apparaissent donc comme une priorité pour assurer une croissance.

Le premier chapitre nous permettra de mieux comprendre le système de contrôle de gestion et ses composantes. L'importance et le rôle du contrôle de gestion soulignés dans le chapitre 1, montre qu'une faiblesse du système de contrôle de gestion dans une société peut être lourde de conséquences. Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons à l'évaluation de la performance. Le dernier chapitre de cette revue de littérature sera consacré à la définition de notre démarche d'approche en vue d'évaluer le système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin.

## **CHAPITRE 1: LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION**

D'après le Conseil National de Comptabilité (1982) « Contrôler la gestion de l'entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les évènements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive »

Toute entreprise a besoin de s'appuyer sur un système de gestion cohérent afin de piloter au plus près, non seulement ses finances mais aussi ses relations avec l'environnement interne et externe. Il lui faut donc disposer d'une information pertinente, fiable et à jour ; il ne s'agit plus uniquement de constater mais de prévoir et d'agir afin de prendre les bonnes décisions pour assurer l'avenir.

Le contrôle de gestion a répondu à ce souci et est devenu une arme fondamentale par son apport de rationalité économique et par la rigueur introduite à tous les niveaux de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous tenterons d'élucider le concept contrôle de gestion d'une part, et le système contrôle de gestion et ses composantes d'autre part.

### **1.1 Notion de contrôle de gestion**

Cette section permettra de comprendre de façon approfondie la notion de contrôle de gestion.

#### **1.1.1 Définition du contrôle de gestion**

Le Plan Comptable Général de 1982 définit le contrôle de gestion comme étant : « Ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées et périodiques caractérisant la marche de l'organisation. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. »

Selon KERVILER et al. (2006), le contrôle de gestion est l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisations conformes aux prévisions.

BOUQUIN (2008) donne la définition suivante : « le contrôle de gestion est l'ensemble des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents ».

On constate, en fait que ces trois définitions du contrôle de gestion ne s'excluent pas mais au contraire, elles se complètent : la première définition met l'accent sur les moyens mis en œuvre pour aider, la deuxième sur les outils de contrôle et la troisième sur la stratégie.

Le contrôle de gestion peut être défini comme une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise.

Cette définition présente le contrôle de gestion comme une fonction qui doit s'exercer de façon plus transversale, les études de risques, des orientations à prendre, le choix des ressources à mobiliser sur tels ou tels projets vont faire du contrôle de gestion un acteur incontournable dans la stratégie de l'entreprise.

### **1.1.2 Objectifs du contrôle de gestion**

Selon BOUQUIN (1997 : 29), l'objectif du contrôle de gestion est de permettre aux dirigeants de la hiérarchie d'être assurés de la cohérence entre les actions quotidiennes et les stratégies définies dans le long terme.

Pour MOISSET (2009 : 6), le contrôle de gestion a pour objectif l'animation de l'amélioration de la performance des processus opérationnels, il est l'interface avec les centres de services partagés, et l'interlocuteur privilégié du management du métier.

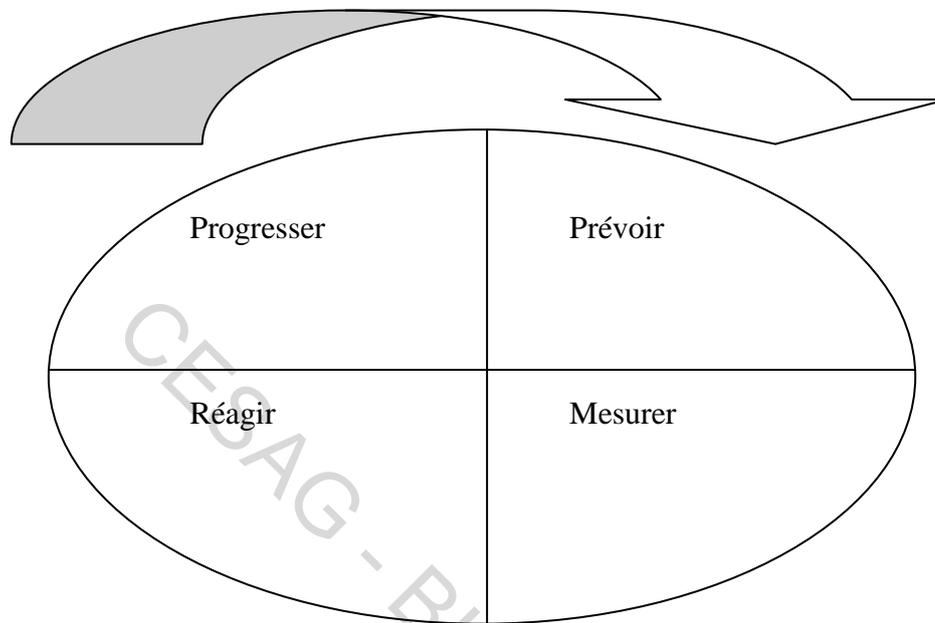
D'après ANTHONY (1965), un des auteurs les plus connus en contrôle de gestion, dit que le contrôle de gestion a pour objectif le déploiement de la stratégie. Il est l'outil de bonne exécution de la planification stratégique.

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des buts et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus.

En effet, le contrôle de gestion, en plus d'assurer la mesure et l'amélioration de la performance, doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continue. En s'inspirant de

la roue de Deming (Plan - Do – Check- Act), on pourra illustrer par la figure ci-dessous les objectifs du contrôle de gestion. (BOUIN & SIMON, 2004 :12)

**Figure 1 : Objectifs du contrôle de gestion moderne**



Source : BOUIN & SIMON (2004 :12)

La base des objectifs donnés par Norbert Guedj témoigne de l'évolution des missions et attributions du contrôle de gestion

### **1.1.3 Attributions du contrôle de gestion**

A l'heure où les contraintes de l'environnement se multiplient, les managers ont besoin d'un support pour analyser en permanence la situation de l'entreprise dans un environnement très mobile, afin de les aider à décider des actions à venir. C'est là que se situe la mission fondamentale du contrôleur de gestion. La contribution du contrôleur de gestion est de stimuler la réflexion en prenant en compte les résultats financiers, les résultats opérationnels et l'organisation humaine, afin d'accompagner dans leurs décisions les managers qui sont tournés vers l'action.

Dans la gestion de l'organisation, le contrôleur de gestion a un rôle fondamental, il a en effet pour missions d'aider les responsables opérationnels sur leurs problèmes de gestion courante. Il a pour mission de superviser le fonctionnement technique des outils

prévisionnels, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçues.

En plus de ses fonctions techniques, viennent s'ajouter des fonctions de conseil auprès de la direction générale sur des projets stratégiques.

Cette activité de conseil à tous les niveaux de l'entreprise l'invite à concevoir des indicateurs financiers et non financiers pertinents pour le pilotage de la performance.

Les attributions du contrôle de gestion dépendent fortement de la répartition formelle ou non des pouvoirs dans l'organisation : quelle est la coalition qui domine ? La finance, le marketing ou la technique etc. (DORIATH, 2008 : 54).

Analysons maintenant la place du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise.

#### **1.1.4 Place du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise**

Le contrôle de gestion est un véritable réceptacle d'informations, il est au centre de tous les flux d'informations de l'organisation. Il reçoit, traite, analyse, explique et transmet à d'autres les informations reçues.

Sa place dans l'organisation est donc essentielle et est maintenant devenue incontournable. Il dépend :

- de la taille de l'organisation ;
- de son mode de fonctionnement (décentralisé ou non) ;
- des moyens disponibles ;
- des objectifs poursuivis par la Direction Générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la D.F.C, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier. L'évolution la plus récente tend à le rattacher au directeur général de l'entreprise. Cette position favorise une certaine indépendance du contrôleur qui lui donne des pouvoirs d'intervention plus importants

Le positionnement du contrôle de gestion dans l'organigramme varie d'une entreprise à l'autre en fonction des pratiques et du rôle qu'on assigne au contrôle de gestion.

Pour AUTISSIER (2007 : 61-62), il est souvent rattaché à la D.F.C dans 65% des cas ou à la D.G dans 20% des cas.

Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les outils, les moyens disponibles dans l'entreprise, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers ou encore des ressources humaines.

## **1.2 Le dispositif de contrôle de gestion**

Le processus clé par lequel l'entreprise est mise « sous contrôle » aboutit à la définition d'entités de gestion ou centre de responsabilité, en cohérence avec la structure organisationnelle de l'entreprise, qui respecte une démarche et dispose d'un ensemble d'outils.

### **1.2.1 La structure organisationnelle**

GIROUD & al : (2008 : 41), définit la structure organisationnelle comme un schéma d'organisation de la décision au sein de l'entreprise. Cette structure aboutit à la création d'entités, dotées d'un certain pouvoir de décision, et peut être organisée selon différents schémas, à la fois verticale et horizontale.

Pour MINTZBERG (1994), la structure d'une entreprise se définit comme « la somme des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination entre ces tâches ».

Même si chaque entreprise adopte son organisation à ses propres besoins, on rencontre généralement l'un des trois types de structures d'organisation.

#### **1.2.1.1 Organisation fonctionnelle**

L'organisation fonctionnelle se caractérise par un découpage calqué sur les grandes fonctions de l'entreprise. Chacune de ces fonctions regroupe un ensemble d'activités homogènes qui partagent un même domaine de connaissances professionnelles ; la fonction est assurée par une subdivision de l'organisation généralement appelée direction, département ou service. Cette structure a été préconisée par Taylor.

L'organisation par fonction se caractérise par une centralisation des pouvoirs et nécessite une bonne coordination interne et une circulation organisée de l'information. Elle est très souvent choisie dans les entreprises de taille petite ou moyenne ; en effet, dans celles-ci, l'activité est maîtrisée par un seul homme, le « patron », qui a une connaissance très précise mais souvent empirique de son affaire.

Ce type d'organisation tend de plus en plus à laisser place à des structures plus transversales privilégiant une organisation du travail par équipe. Ces organisations transversales rendent les structures les plus légères et donc plus adaptables aux changements de l'environnement ; elles permettent à chacun de mieux prendre conscience de sa contribution à la création de valeur.

### 1.2.1.2 Organisation par activité

Elle se caractérise par un découpage correspondant aux types d'activités représentées par les différents marchés ou les différentes lignes de produits ou de production. Chaque activité, marché ou ligne de produits se trouve donc sous la responsabilité d'un « manager » qui utilise, selon ses besoins, les prestations des services fonctionnels de l'entreprise.

Ce type d'organisation change le rôle des dirigeants. La décentralisation des responsabilités, au niveau d'entités de plus en plus petites (divisions, services, projets) transforme les responsables en coordinateurs, voire en animateurs, dont le rôle est de définir des politiques et les grands axes de travail pour leurs collaborateurs.

Selon KERVILER et al. (2006), ces structures ont pour caractéristiques d'être à la fois :

- **ouvertes** : car elles globalisent la contribution de chaque individu (ou du groupe) en les associant dans un processus commun de création de valeur ;
- **communicantes** : puisqu'elles reposent sur des mécanismes d'échange et de coordination de ressources et de compétences, et de séparer la production et les services opérationnels de la logistique au sens large (administration, informatique, direction générale, etc.).

### **1.2.1.3 Organisation matricielle**

La structure matricielle a été inventée au début des années soixante par E. Galbraith. L'objectif était de mettre au point un modèle d'organisation qui permette aux entreprises, confrontées à l'internalisation des marchés, de coordonner à la fois la diversification de leurs produits et la répartition de leurs centres de production.

La NASA et BOEING ont été parmi les premières entreprises à avoir introduit la notion de matrice. On reconnaît à l'organisation matricielle le mérite de renforcer les débats internes et de donner un rôle d'arbitre permanent au niveau du « super-chef ». Elle a aussi l'avantage, en cassant les baronnies, de développer les sentiments de solidarité. Cette organisation comporte donc une coordination fonctionnelle et chacun des acteurs dépend hiérarchiquement d'une fonction ou d'un directeur.

On remarque que les structures évoluent en fonction de plusieurs critères comme la croissance, le type de marché ou simplement l'environnement dans lequel baigne l'entreprise.

Les structures correspondent à des différentes étapes de sa vie. La petite entreprise aura une structure hiérarchique simple et restreinte car il n'y a que deux niveaux de responsabilité : dirigeants et salariés. L'entreprise moyenne va mettre en place une délégation de responsabilité ; le chef d'entreprise ne pouvant plus tout assumer ; on assiste alors à la création de nouveaux échelons hiérarchiques au niveau de l'encadrement. Enfin, la grande entreprise pratique une délégation complète au travers des centres de responsabilité, avec des managers responsables de leurs résultats.

La structure organisationnelle sur laquelle repose le contrôle de gestion est celle qui résulte du découpage de l'entreprise en centre de responsabilité.

## **1.2.2 Les centres de responsabilité**

Il est ici important de commencer par une définition de centre de responsabilité avant d'en énumérer les différents types.

### 1.2.2.1 Définition et finalité

LONING et al. (2003) définissent le centre de responsabilité comme un sous ensemble de l'entreprise, correspondant à la structure, au « découpage » défini pour celle-ci et :

- possédant une délégation réelle d'autorité, assortie de moyens humains, financiers matériels... ;
- pour atteindre des objectifs quantifiés et datés ;
- dont on procède à un suivi périodique à travers un contrôle budgétaire, un reporting, des rapports spécifiques.

KERVILER et KERVILER (2006 : 31), donne la définition suivante : « Le centre de responsabilité est une subdivision fonctionnelle de l'entreprise de taille variable (département, service, projet) qui possède les caractéristiques ci-dessous :

- une activité homogène (production, vente etc.) ;
- un responsable (ayant l'autorité pour engager des moyens) ;
- une responsabilité (dans le cadre d'un budget) avec des objectifs précis ;
- des ressources humaines, techniques et financières ;
- des résultats mesurables<sup>1</sup> ».

### 1.2.2.2 Les différents types de centres ou entités de gestion

Les types de centre et leur nombre sont très variables d'une entreprise à l'autre. En effet, ceux-ci sont la représentation d'un besoin particulier à chaque entreprise né de ses spécificités (taille, dispersion géographique, diversité des activités, type d'organisation etc.).

Les centres sont, en général regroupés en quatre catégories selon leur nature.

#### ➤ Les centres de coût

Un centre de coût par définition est un centre qui ne peut maîtriser que des coûts. Il a pour objectif d'assurer sa mission en respectant les contraintes de coûts qui lui ont été fixés. Ainsi pour apprécier le niveau d'activité de ces centres, on le met en relation avec les

---

<sup>1</sup> Les critères d'appréciation des résultats sont à définir.

prestations fournies. Ces centres de coût peuvent être scindés en deux catégories : les centres de coûts productifs et les centres de coût standards ou discrétionnaires.

Les centres de coûts productifs sont en générale une relation directe avec le processus de « production » principal et le coût de moyen utilisés (ou consommés). On y trouve principalement dans cette catégorie les usines, ateliers, divisions de fabrication dont les objectifs se résument à un volume à produire, un niveau de qualité à respecter ou améliorer et un coût total à ne pas dépasser.

Les instruments de contrôle de gestion et critères de performance associés sont classiques : coût standard, budget flexibles, calcul et analyse d'écart sur prix et rendement, ainsi que mesures de quantité et qualités produites.

Les centres de coût discrétionnaire sont des centres pour lesquels il n'est pas possible d'établir une relation très directe entre les coûts engendrés par les moyens mis en œuvre et le résultat obtenu. C'est le cas de toutes les activités de support, de plus en plus nombreuses dans les entreprises, telles que l'informatique, les ressources humaines, la comptabilité, la finance, le contrôle, le juridique, le marketing, la communication, la qualité et même la direction générale.

Ils ont des objectifs de service ou de support liés à l'existence de clients internes et/ou à leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Les centres de coût discrétionnaires donnent lieu à des problèmes spécifiques de contrôle et d'évaluation.

Il apparaît nécessaire de bien contrôler le nombre de centre de coûts et de ne pas laisser créer ou exister des centre trop petits ou sans intérêt stratégique, leur multiplication entraînant un surcoût de traitement et d'analyse pour l'entreprise.

#### ➤ **Les centres de revenus**

L'élément normatif est le chiffre d'affaires. Ils s'assurent que les ventes réalisées sont conformes aux prévisions. L'objectif d'un centre de revenu est de réaliser un certain volume de ventes en respectant un budget de frais généraux mais sans avoir un réel

pouvoir d'action sur le niveau des charges ( sauf, peut-être, sur certaines charges directes<sup>2</sup> de personnel et de fonctionnement).

Comme pour les centres de coût, leur responsabilité ne pourra s'étendre à l'ensemble d'un profit, mais elle se fondera sur des critères comme le chiffre d'affaires, les parts de marché, éventuellement les coûts commerciaux, etc.

➤ **Les centres de profit**

Les centres de profit correspondent au premier niveau de réelles délégations et autonomie. C'est à ce niveau que commencent à apparaître des arbitrages et des décisions pour anticiper les conséquences organisationnelles, sur les coûts, des évolutions de marché et tenter d'agir prioritairement au niveau commercial ou au niveau de la réduction des coûts. Ce sont par exemple des directions, divisions etc.

➤ **Les centres d'investissement**

Ces centres disposent de l'autorité la plus large puisqu'ils gèrent non seulement les décisions opérationnelles, mais également des décisions relatives aux actifs nécessaires à leur activité.

Pour ces centres, la responsabilité d'un profit est insuffisante, et leur contribution sera définie sous forme de rentabilité : ROI (return on investment) ou par un bénéfice résiduel.

Chaque système de contrôle de gestion à la particularité d'être adapté à la spécificité de l'entreprise, c'est-à-dire son organisation et à ses objectifs. Le contrôle de gestion étant en relation directe avec les principales fonctions de l'entreprise, il doit avoir une démarche à la fois prudente et cohérente pour mener à bien sa mission, qui est le pilotage de la performance.

### **1.2.3 La démarche de contrôle de gestion**

La démarche du contrôle de gestion comporte deux phases que sont la phase de planification et la phase de mesure et d'analyse des résultats.

---

<sup>2</sup> Par charges directes, il convient de comprendre les charges affectées directement aux centres.

### **1.2.3.1 La phase de planification**

Le rôle de la planification est de fixer les objectifs à long terme de l'entreprise. Pour tenter d'atteindre ces objectifs et de les maîtriser, il est utile d'en échelonner la réalisation dans le temps, en définissant des objectifs intermédiaires plus proches et tangibles, qui permettront de baliser la route. La planification stratégique est ainsi relayée par une planification opérationnelle, qui décline les objectifs à moyen terme (souvent de l'ordre de trois mois), puis par un budget, qui poursuit cette déclinaison à court terme (en général un an).

La planification ne saurait donc consister en un simple exercice de reconduction du passé, comme on peut parfois l'observer dans certaines entreprises, elle exige un véritable développement de la performance par un travail de choix de plans d'action et d'ajustement des ressources. Cette phase est essentielle, car elle conditionne la qualité de la phase de suivi de résultats.

### **1.2.3.2 La phase de mesure et d'analyse des résultats**

La démarche prévisionnelle a pour but d'anticiper au maximum les difficultés, en choisissant des objectifs réalistes et des plans d'action cohérents. Toutefois la performance peut s'avérer différente de celle que l'on avait envisagée, en particulier si les plans d'actions ne sont mis en œuvre correctement ou si des aléas surgissent. Ainsi un suivi des résultats obtenus et une comparaison régulière avec les objectifs sont nécessaires.

Cette phase consiste :

- à mesurer les écarts entre le résultat prévu et le résultat obtenu, afin d'identifier si des actions correctives sont nécessaires ;
- à identifier les causes d'un dérapage éventuel, afin d'orienter les actions correctives.

Si la phase de planification a pour but d'encadrer les actions qui vont être engagées, la phase de suivi des résultats peut amener à revenir ex post sur ces plans d'action. Le suivi des résultats est avant tout destiné à l'action.

En contrôle de gestion, on a coutume de porter un diagnostic très sommaire sur le processus de contrôle d'une entreprise en s'assurant que celle-ci ne « manque aucune des

marches », ne « saute » aucune des étapes. Ainsi, il peut être caractéristiques de certaines entreprises, en phase d'expansion et de croissance, de se concentrer sur les phases de planification et de mise en œuvre au détriment du temps d'analyse et de recul nécessaires à l'enrichissement et l'apprentissage.

Une autre situation caractéristique, a contrario, est la tendance à omettre la phase de mesure et d'analyse des résultats alors que les étapes les étapes de planification et de mise en œuvre sont très bien menées. Dans tous les cas de figure où une étape est ainsi omise, le processus de contrôle de gestion devient bancal et la maîtrise de la gestion n'est plus assurée

Pour piloter et prendre des décisions à court terme et à long terme, les gestionnaires élaborent et utilisent de nombreux outils d'aide à la décision.

#### **1.2.4 Les outils**

Dans ce cadre, le contrôle de gestion dispose de nombreux instruments pour piloter l'entreprise. On peut citer entre autres le plan stratégique, le budget, la comptabilité de gestion, le tableau de bord, le balanced Scorecard, le reporting et l'évaluation d'entreprise etc.

Dans cette section nous expliquerons comment le contrôleur de gestion utilise ces différents outils pour atteindre les objectifs.

##### **1.2.4.1 Le plan stratégique**

L'outil de contrôle le plus orienté vers l'avenir est le plan stratégique, qui sera ensuite décliné dans le plan opérationnel. Planifier est une démarche anticipatrice organisationnelle indissociable de l'idée de gestion.

Le point de focalisation du plan stratégique se préoccupe de la viabilité de l'entreprise et de sa rentabilité à long ou moyen terme. Cela se traduit par la nécessité de développer un portefeuille d'activités ou un ensemble de couple- produits marchés qui soient porteurs d'avenir, de choisir les investissements, notamment en production, ou d'adapter les capacités de l'entreprise en fonction de l'évolution de ses marchés et de ses sources d'approvisionnement.

Il s'agit également de prévoir d'adapter les structures de l'entreprise, de mobiliser son personnel et de s'assurer que les financements à moyen et long terme sont réalisables par rapport aux flux financiers prévisibles.

Le plan stratégique conduit alors au plan opérationnel qui, dans l'univers du contrôle de gestion, représente véritablement l'outil d'articulation du court terme et du long terme.

#### **1.2.4.2 Le budget**

Le système contrôle de gestion réalise l'intégration stratégie-plan opérationnel-budget. Classiquement, le processus budgétaire est avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondant au découpage de l'entreprise en centres de responsabilité.

Selon GIRAUD & al (2009 : 137), le budget est une procédure de prévision à l'horizon d'un an, reposant sur des discussions et des choix de plans d'action prévisionnels, traduits notamment sous forme de projections financières.

ARDOIN & al. (1991 : 120), le budget est la valorisation monétaire d'un plan d'action destiné à atteindre un objectif.

Le budget est établi pour fixer les moyens et ressources économiques qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, le contrôle de gestion s'appuie sur la gestion et le contrôle budgétaire.

##### **➤ La gestion budgétaire**

La gestion budgétaire, technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, s'appuie sur des prévisions. A partir de ces prévisions, les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programmes et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité si possible. Un rapprochement entre les prévisions et les réalisations constitue la dernière étape de la gestion budgétaire.

➤ **Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire permet de repérer, grâce à des systèmes d'information appropriés, d'éventuels écarts entre les performances réelles de l'entreprise et les prévisions effectuées dans le cadre de l'élaboration des budgets annuels.

Il permet d'avoir une vue globale de la consommation des ressources, poste par poste. Il permet également de sonner l'alerte en cas de dépassements et dérives afin d'entreprendre des actions correctives.

Le contrôleur de gestion assure la coordination de l'ensemble du processus budgétaire, la cohérence des budgets entre eux. Le processus budgétaire est aussi un jeu social entre les acteurs et, à ce titre, il structure les habitudes.

D'après ORSONI & al. (2005 :119), le suivi budgétaire ou contrôle budgétaire, purement comptable, n'a rien à voir avec le contrôle de gestion, qui lui, s'attache à identifier les désordres dans l'organisation. Pour eux, le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif visé par cette entité.

Alors que le processus de planification concerne traditionnellement les niveaux les plus élevés de la hiérarchie, la procédure de budgétisation, pour sa part, concerne tous les niveaux de l'entreprise. C'est l'outil du contrôle par les résultats. Il repose sur une logique de contrat, selon laquelle la fixation d'objectifs implique le suivi des résultats.

**1.2.4.3 La comptabilité de gestion ou comptabilité analytique**

MELEYON (2004 : 8) et ENSELME (2006 : 443) définissent la comptabilité de gestion comme un outil permettant d'analyser les flux internes de l'entreprise afin de fournir aux dirigeants les informations nécessaires à la prise de décision.

«La comptabilité analytique est un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations, ainsi que leur destination pour répondre aux questions suivantes : Qui consomme quoi et combien? Qui produit quoi, combien et comment ? »

Elle a pour objectif :

- fournir des outils d'aide à la décision ;
- permettre de définir des prix de vente ;
- déterminer des paramètres de contrôle ;
- évaluer les résultats des activités et des centres de profit.

Pour atteindre ces objectifs, la comptabilité de gestion d'une entreprise doit être élaborée avec le plus grand soin. Celle-ci doit être adaptée aux besoins des utilisateurs et aux moyens de l'entreprise. Un choix judicieux de la méthode de calcul des coûts doit donc être effectué selon la structure et l'activité de l'entreprise.

Selon ROUACH et NAULLEAU (2001: 76 ), on distingue :

- la méthode des coûts standards ;
- la méthode des coûts partiels ;
- la décomposition en coûts fixes et coûts variables ;
- la méthode des coûts de marché ;
- la méthode des coûts cibles et la méthode « ABC », sont les plus utilisées dans le secteur des assurances.

➤ **La méthode des coûts complets basée sur les centres d'analyses**

Elle est traditionnellement la méthode de référence de la comptabilité de gestion. D'après le guide d'application du SYSCOA (1997 : 671), la méthode du coût complet a pour objectif premier de déterminer le coût de revient des produits ou des services vendus, en permettant ainsi de dégager des résultats analytiques par catégorie de bien ou services par branche d'activité.

Cette méthode consiste à affecter la totalité des charges considérées comme incorporables au coût de revient des produits fabriqués ou des services vendus. Elle permet également d'effectuer des évaluations pour les besoins de la comptabilité notamment l'évaluation des stocks et des encours et l'évaluation des travaux faits par l'entreprise pour elle-même.

➤ **La méthode des coûts complets basée sur les activités**

Cette méthode aussi appelée méthode ABC, est fondée sur l'analyse transversale des différents processus de l'entreprise plutôt que sur la vision des coûts par fonction. Elle intègre un niveau de coût supplémentaire : le coût des activités dont l'étude est prépondérante par rapport à celle des produits.

Elle permet de mieux comprendre l'origine des coûts. Ce modèle prévoit que dans un premier temps, les ressources soient rattachées aux activités, puis dans un second temps, les coûts des activités soient attribués aux objets de coûts sur la base d'inducteurs d'activité. On pourra définir ainsi les différentes notions qui apparaissent dans la méthode ABC :

- les ressources : elles comprennent les matières premières et les fournitures, la main d'œuvre, les équipements, les services et les immobilisations en général ;
- l'activité : c'est un regroupement de tâches élémentaires ou d'actes réalisés par une personne ou un groupe de personnes, par une machine ou un groupe de machines, comportant un savoir-faire commun, consommant une source identifiée de charges et comprise généralement dans un processus ;
- le processus : c'est un ensemble d'activités ayant un déclencheur commun et un objectif bien précis ;
- l'inducteur de ressources : clé de répartition utilisée pour ventiler les charges communes entre les activités, elles servent à mesurer les ressources consommées ;
- l'objet de coût : constitue ce que l'on veut mesurer. C'est l'élément dont on souhaite connaître le coût ;
- l'inducteur d'activité : permet de rattacher les activités aux objets de coût et de mesurer de quelle manière les produits consomment les différentes activités. Il est constitué de déclencheurs d'activités et sont aussi appelés générateurs d'activités (BOIVERT, 199).

**1.2.4.4 Le tableau de bord**

Le tableau de bord a été longtemps constitué d'indicateurs financiers. KAPLAN et NORTON (2003 : 37) proposent un tableau de bord dit « prospectif » dans lequel coexistent des indicateurs financiers et des indicateurs non financiers.

Si la notion de tableaux de bord renvoie traditionnellement au tableau de bord commercial et financier, dans la pratique chaque manager reçoit ou produit un tableau de bord qui peut être très variés.

KERVILER et KERVILER (2006 : 115), donne la définition suivante : « Le tableau de bord est un instrument de mesure synthétique destiné à établir un diagnostic rapide sur la marche d'une entité : un centre, un service ou une direction. »

La mise en place de tableau de bord par le contrôle de gestion dans une l'entreprise constitue, à de nombreux titres, un atout pour la maîtrise de son évolution. Cet outil se révèle à tous les niveaux de l'entreprise. Il permet de suivre l'activité de l'entreprise de manière précise et permanente ; il améliore la gestion quotidienne en :

- révélant, ou en soulignant, des problèmes qui affectent chaque centre ou fonction et qui ne sont pas financièrement détectables ;
- fournissant à intervalles réguliers, une comparaison de l'activité par rapport aux objectifs ;
- donnant la possibilité de prendre des décisions correctrices rapides (pilotage), basée sur un constat réaliste et plus facile.

Le tableau de bord est donc fondamentale, il est un outil permettant au contrôleur de gestion d'argumenter son efficacité afin de mieux maîtriser la gestion de l'entreprise. Cependant les indicateurs doivent être sélectionnés avec la plus grande attention. Ils doivent être clairs, pertinents, constants, fiables et fidèles.

Pour SACHE (2008 : 122), de nombreux tableaux de bord sont donc produits dans l'entreprise. Si tous ces tableaux de bord contribuent au contrôle de gestion de l'entreprise, ils ne sont donc pas tous produits et diffusés par le service de contrôle de gestion.

Selon BOUIN & al. (2004 : 91- 94) et DORIATH, (2008 :146) la finalité du tableau de bord n'est pas l'établissement d'un document présentant le niveau atteint pour chacun des indicateurs, le tableau de bord doit :

- respecter le trio coût/qualité/délai du système d'information ;
- être orienté vers l'action ;
- être animé par les acteurs eux-mêmes ;

- permettre de mettre en évidence les performances réelles et potentielles, de même que les dysfonctionnements ;
- être un support de communication entre les responsables ;
- favoriser la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables et la mise en œuvre d'actions correctives ;
- être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

#### **1.2.4.5 La démarche OVAR**

La méthodologie d'élaboration des tableaux de bord la plus aboutie est connue sous le terme de méthode OVAR<sup>3</sup>. Elle précise la construction non pas d'un tableau de bord, mais d'un système de tableaux de bord différenciés pour les différentes entités et niveaux de responsabilité de l'entreprise et articulés de façon cohérente.

La méthode OVAR préconise de retenir à la fois des indicateurs portant sur les objectifs (O) et des indicateurs portant sur les variables d'action (VA)<sup>4</sup>. Chacune de ces dimensions doit donc être préalablement définie.

La première étape de la méthode consiste à définir la mission de l'entreprise et les objectifs qui lui sont associés. Elle constitue un point de départ particulièrement structurant pour la construction des tableaux de bord, car c'est sur cette base que sont clarifiés les objectifs, et donc une bonne partie des indicateurs.

La seconde phase de la méthode OVAR correspond au travail de modélisation que nous avons présenté précédemment. Elles correspondent à des performances intermédiaires et leviers d'action plus opérationnels, dont l'atteinte conditionne celle des objectifs de performance globaux.

La notion de plan d'action étant plus éphémère que celle de variable d'action, elle favorise la réalisation de l'objectif d'aide au pilotage en restreignant le nombre d'indicateurs.

---

<sup>3</sup> « La démarche OVAR », note pédagogique du groupe HEC, 1994.

<sup>4</sup> Le R qui sigle OVAR correspond à l'analyse des responsabilités.

Deux éléments de la démarche OVAR permettent de limiter le nombre d'indicateurs :

- l'explication des objectifs, de la stratégie et des variables d'action choisies, qui limitent le nombre d'indicateurs pertinents ;
- l'analyse des responsabilités, qui permettra de répartir les indicateurs pertinents au sein de l'organisation, et donc de limiter le nombre de variables suivies par chacun.

La limite de cette méthode est de considérer que l'on est toujours en mesure de déterminer les actions de manière très opérationnelle. La mise en relation d'un objectif avec des variables d'action mesurables limite les innovations qui permettent d'envisager la réalisation des objectifs selon des modes d'action que l'on ne connaît pas encore. Pour éviter ces écueils, la démarche OFAI.

#### **1.2.4.6 La démarche OFAI**

La méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs) intègre un niveau d'analyse supplémentaire avec la notion de facteur clé de succès. Les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès qui représentent les forces de l'entreprise au travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. La méthode OFAI part des objectifs, mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions.

L'objectif est défini en terme de facteurs de succès, à savoir l'ensemble des éléments qui vont permettre de réaliser l'objectif et qui influent sur celui-ci.

Ensuite, chaque facteur clé de succès est décliné en actions opérationnelles dont la réalisation est évaluée à travers les indicateurs. Les facteurs clés de succès ont l'avantage de s'intéresser aux forces que l'entreprise possède pour mener à bien la réalisation des objectifs.

#### **1.2.4.7 Le Balanced Scorecard**

Le BSC est une méthodologie de construction de tableaux de bord développée au début des années 90 par Robert Kaplan et David Norton. Elle répond à une critique des outils de pilotage classiques trop centrés sur les indicateurs financiers. Le BSC vise à construire un outil de pilotage à destination de la direction générale de l'entreprise. Elle n'est donc pas en principe adaptée pour les échelons hiérarchiques inférieurs.

Le BSC revendique une nouvelle philosophie de pilotage, dépassant les seuls indicateurs financiers pour mettre véritablement en ligne le contrôle de gestion avec la stratégie d'une part et l'opérationnel d'autre part.

Le BSC suggère de définir quatre catégories d'indicateurs :

- les indicateurs de résultat financier, qui traduisent les attentes de l'actionnaire (chiffre d'affaires, marges, résultat...);
- les indicateurs qui mesurent la satisfaction des clients (parts de marché, taux de résiliation, taux de rachats...);
- les indicateurs liés aux processus internes, qui visent à piloter la qualité des principaux processus (délais, productivité, ...);
- les indicateurs d'apprentissage qui concernent la compétence et la motivation du personnel (turn-over, absentéisme, heures de formation ...), et les performances des systèmes d'information.

En ce qui concerne le mode de présentation des tableaux de bord, ni la méthode BSC ni la méthode OVAR et OFAI ne donnent des recommandations précises. Il est donc recommandé de favoriser la lisibilité des tableaux de bord par les managers.

#### **1.2.4.8 Le reporting**

D'après GRAY et JOHNSTON (1965), le reporting est un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation de façon à ce que chaque manager ne visualise que les résultats des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire de ce qu'il est censé gérer.

HIGGINS (1952), écrivait que « ce système repose sur la préparation d'états comptables à tous les niveaux de délégation, conçus prioritairement pour qu'ils puissent être utilisés effectivement par les opérationnels comme instrument de contrôle de leur opérations et de leurs coûts... ».

Le reporting sert à faire « remonter » les informations nécessaires à l'évaluation des performances afin de mesurer l'efficacité des acteurs dans l'exercice de leurs responsabilités.

Pour LONING & al (2003 : 137), trois principaux concepts sont associés au reporting et à son fondement à savoir : celui de l'organisation, de système de planification et de contrôlabilité.

Ces outils sont reliés entre eux dans le cadre d'une carte stratégique qui représente un outil particulièrement intéressant dans une démarche de pilotage.

Pierre MAURIN (2008 : 84) propose de d'automatiser au maximum le système de contrôle de gestion, de mettre en place des procédures de récolte. Il ajoute que ce dispositif de contrôle et de prise de décision doit être simple, claire et acceptées par tous les acteurs concernés. Il doit également permettre de veiller à la bonne maîtrise de l'ensemble des processus constituant le contrôle de gestion de l'entreprise et, faire participer l'ensemble des membres de l'entreprise à sa maintenance et à son amélioration continue.

L'objectif premier d'une entreprise étant le profit, elle ne pourrait le réaliser que si le dispositif de gestion est performant.

## CHAPITRE 2: L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Gérer une entreprise, c'est la conduire vers les objectifs assignés dans le cadre d'une stratégie. Le contrôle de gestion est le facteur clé de la mise en œuvre de la stratégie car elle permet à toutes les fonctions de mieux travailler. Il a pour rôle de manager l'information utile à la prise de décision.

Toute entreprise, à travers les différents contrôles qu'elle effectue, vise la performance. La recherche de la performance qui s'est dans un premier temps matérialisée sur les processus de production (automatisation, optimisation des stocks, réduction des achats...) s'applique désormais à toutes les fonctions de l'entreprise. Pour mesurer cette performance, l'entreprise s'appuie sur le contrôle de gestion.

Dans ce chapitre, nous aborderons l'évaluation de la performance, notamment la typologie, les techniques, la démarche et les outils de l'évaluation.

### 2.1. La performance

L'objet du contrôle de gestion est de maîtriser la performance. Selon SEPARI & al. (2001 : 7) et JACQUOT & al. (1999 : 24), une organisation est performante lorsqu'elle est efficace, efficiente et économique. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et, est efficiente lorsqu'elle maximise les quantités ou les valeurs obtenues à partir d'une quantité de moyens donnée. L'économie suppose l'acquisition des ressources aux moindres coûts, quantité et qualité conformes à une norme établie, à des moments et à des lieux opportuns.

Maîtriser la performance d'une organisation suppose donc la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les clients et les actionnaires. La maîtrise de la performance suppose une définition claire des objectifs stratégiques et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

La maîtrise de la performance impose également que les moyens employés pour atteindre les résultats ne soient pas disproportionnés. Nous retrouvons ici le concept d'efficience qui a été précisé sous la terminologie du couple « coût-valeur » (GIRAUD & al, 2002 : 22). Cette évolution du vocabulaire traduit la préoccupation des dirigeants d'orienter

l'efficacité vers l'extérieur de l'organisation. L'obtention d'un niveau de productivité satisfaisant ne suffit plus ; il convient dorénavant de consacrer des ressources dans le but prioritaire de créer de la valeur identifiée par les actionnaires et/ou les clients.

LEMAITRE & al. (2008 : 37) abordant dans le même sens. Ils disent que la performance globale ne peut s'apprécier seulement sur les critères de court terme du développement rentable. Il doit tenir compte aussi de critères à incidence plus secondaire de la qualité, de la sécurité et de l'épanouissement des hommes.

A ces trois composantes de la performance, que sont l'efficacité, l'efficacité et l'économie, TAHON (2003 : 31) ajoute la pertinence. Il définit la pertinence comme étant l'articulation entre les objectifs et les moyens. Pour évaluer la pertinence, il faudra répondre à la question suivante : les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ?

La performance peut être définie par cette formule :

<b>Performance = Efficacité + Efficience + Economie + Pertinence</b>
--

Cette performance varie d'une entreprise à une autre.

## **2.2. La typologie de la performance**

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire.

La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. On peut distinguer trois types de performance.

### **2.2.1. La performance organisationnelle**

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Kalika<sup>5</sup> (1010), propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

---

<sup>5</sup>M. Kalika, Professeur à Paris Dauphine, 2010

- le respect de la structure formelle ;
- les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
- la qualité de la circulation d'informations ;
- la flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

### **2.2.2. La performance stratégique et concurrentielle**

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession strategicintent » (HAMEL et PRAHALAD : 1989).

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michael Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. La nature du système concurrentiel détermine la manière

dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

### **2.2.3. La performance humaine**

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein,  $E=MC^2$ , J. M. Descarpentries, alors Président Directeur Général du Groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

- motivés ;
- compétents ;
- communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'Efficacité humaine, Eh, susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :  $Eh=M.C.C$

Avec :

- M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.
- C: compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).
- C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...) et des données de culture (représentation dominante).

### **2.3. Les techniques d'analyses d'un système**

L'analyse de la performance économique d'un système peut être envisagée de trois manières différentes :

- Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs : Il faut identifier des objectifs précis quantitatifs et/ou qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs. Chaque processus est identifié par des objectifs spécifiques et cette méthode a besoin de choisir préalablement des indicateurs pour qu'elle s'applique à tous les processus.
- Par calcul des ressources dépensées par le processus : Il s'agit de calculer et d'analyser la structure des coûts de tout le processus qui consomme des ressources

dont il faut évaluer les coûts. Donc une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts. Cette démarche se focalise sur les coûts intrinsèques du processus, en dehors de tout autre critère ou valeur produite.

- Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite : Il faut calculer la valeur du résultat (si c'est possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus. Cette notion de « rentabilité » d'un processus permet de faire des comparaisons et des améliorations sur certains processus, mais il peut être difficile d'évaluer objectivement et exhaustivement ce qu'apporte le résultat d'un processus.

Pratiquement, ces trois méthodes sont plus ou moins adaptées selon le type de processus, ainsi pour :

- Les processus opérationnels avec des clients externes à l'entreprise : la performance économique de ces processus se mesure par le chiffre d'affaires (volume, prix) ce qui conduit à privilégier la méthode de la valeur produite et des coûts pour mieux agir sur les différents paramètres.
- Les processus opérationnels avec des clients internes : ils conditionnent le prix de cession interne et il est donc nécessaire de bien connaître le coût de ces processus ; la méthode des coûts peut permettre un meilleur pilotage.
- Les processus support : il s'agit d'analyser le service rendu par ces processus ; ainsi l'analyse en termes d'objectif semble pertinente, de même que l'analyse des coûts.

Pour s'assurer de la maîtrise de la performance, il est nécessaire d'évaluer les dispositifs mis en œuvre pour l'atteindre. L'évaluation consiste en la réalisation de mesure afin d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources (AUTISSIER, 2007 : 14-15).

#### **2.4. Démarches d'évaluation de la performance**

L'évaluation de la performance porte entre autre sur l'efficacité, la pertinence, l'efficience et la variable financière.

### **2.4.1. Le modèle d'évaluation de la performance des organisations sans but lucratif**

RUSTHAUS & al. (In HORNGREN & al. 2009 : 67) proposent un cadre d'analyse multidimensionnel pour l'évaluation de la performance. Il représente la performance sur quatre axes : l'efficacité, la viabilité financière, l'efficacité et la pertinence.

#### **2.4.1.1. L'efficacité**

L'efficacité fait apparaître le couple (résultat / ressource). Il est cependant plus difficile d'évaluer les résultats que les ressources, en particulier dans les organisations de services ou les résultats sont souvent qualitatifs. On peut néanmoins citer quelques indicateurs d'efficacité : le coût par service offert, frais généraux par rapport au coût total des services, taux d'absentéisme et de rotation du personnel (HORNGREN & al. ; 2009 :67).

#### **2.4.1.2. La viabilité financière**

HORNGREN & al. (2009) prennent en compte trois dimensions dans l'évaluation de la viabilité financière :

- la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses créanciers ;
- la diversité et la fiabilité des différentes sources de financement ;
- la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ces moyens qui a essentiellement trait à la capacité de gérer le processus budgétaire et les résultats.

#### **2.4.1.3. L'efficacité**

Pour être efficaces, les systèmes de contrôle de gestion doivent être étroitement alignés sur la stratégie et les objectifs de l'organisation. (HORNGREN & al. 2009 :5) identifient les indicateurs suivant : l'atteinte des buts, le nombre de clients servis, demande pour les services et produits.

#### **2.4.1.4. La pertinence**

Selon HORNGREN & al. (2009 :69), la performance d'une organisation est liée à sa capacité à mettre en adéquation sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités avec

les besoins de ses principaux intervenants et commettants. Pour mesurer la pertinence, on pourra s'appuyer sur les indicateurs de satisfaction des intervenants, le changement d'attitude de la part des partenaires, changement des bailleurs de fonds.

#### **2.4.2. Le modèle d'évaluation de la performance basé sur le choix des critères de performance.**

Pour DORIATH & al (2005), la mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. DORIATH & al. proposent une méthode basée sur le choix des critères de performance. Pour sélectionner les critères de performance, il faudra répondre aux questions suivantes :

- que mesure-t-on ? un résultat ? les conditions de la performance ?
- quels sont les axes de la performance ? les indicateurs sont-ils sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès ?
- pour qui évalue-t-on la performance ? les associés, les prêteurs, les acteurs de l'entreprise ?
- mesurons-nous la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ?

#### **2.4.3. Le modèle d'évaluation des fonctions supports**

AUTISSIER (2007 : 17) propose une démarche méthodologique et opérationnelle pour l'évaluation des fonctions de support telle que l'audit, la comptabilité, le contrôle de gestion. Cette démarche est constituée de quatre pôles : le pôle activité, compétence, organisation et client.

##### **2.4.3.1. Le pôle activité**

L'objectif du pôle d'activité est de lister toutes les prestations et produits devant être effectuées théoriquement par la fonction évaluée dans le but de réaliser un référentiel.

L'ensemble des prestations et produits peut être classé en trois groupes :

- les produits et prestations récurrents ;
- les produits et prestations conjoncturels qui sont réalisés de façon exceptionnels ;

- les produits et prestations innovants qui définissent l'expérimentation de nouvelles techniques pour faire évoluer les activités de la fonction.

Ce référentiel constitué, il sera confronté aux produits et prestations réellement effectués afin d'analyser les écarts d'activité (AUTISSIER, 2007 : 20-21).

#### **2.4.3.2. Le pôle compétence**

Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences nécessaires pour assurer le poste de la fonction étudiée. On distingue trois types de compétence :

- les compétences métiers qui font référence à des connaissances relatives au métier et à la stratégie de l'entreprise ;
- les compétences techniques relatives au savoir-faire lié aux productions de la fonction ;
- les compétences comportementales afin de tester les aptitudes relationnelles des individus (AUTISSIER, 2007 : 21).

#### **2.4.3.3. Le pôle organisation**

Elle traite l'évaluation des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité. Ces moyens sont regroupés en trois composantes :

- la place de la fonction dans l'organigramme : permettant de s'interroger sur les conséquences que peut avoir le positionnement de la fonction sur la production de cette dernière ;
- le management : afin de définir le style de management employé et de faire un rapprochement avec les attentes des salariés de la fonction étudiée ;
- les ressources qui décrivent les charges de fonctionnement et d'investissement liés à l'exercice de la fonction (AUTISSIER, 2007 : 22).

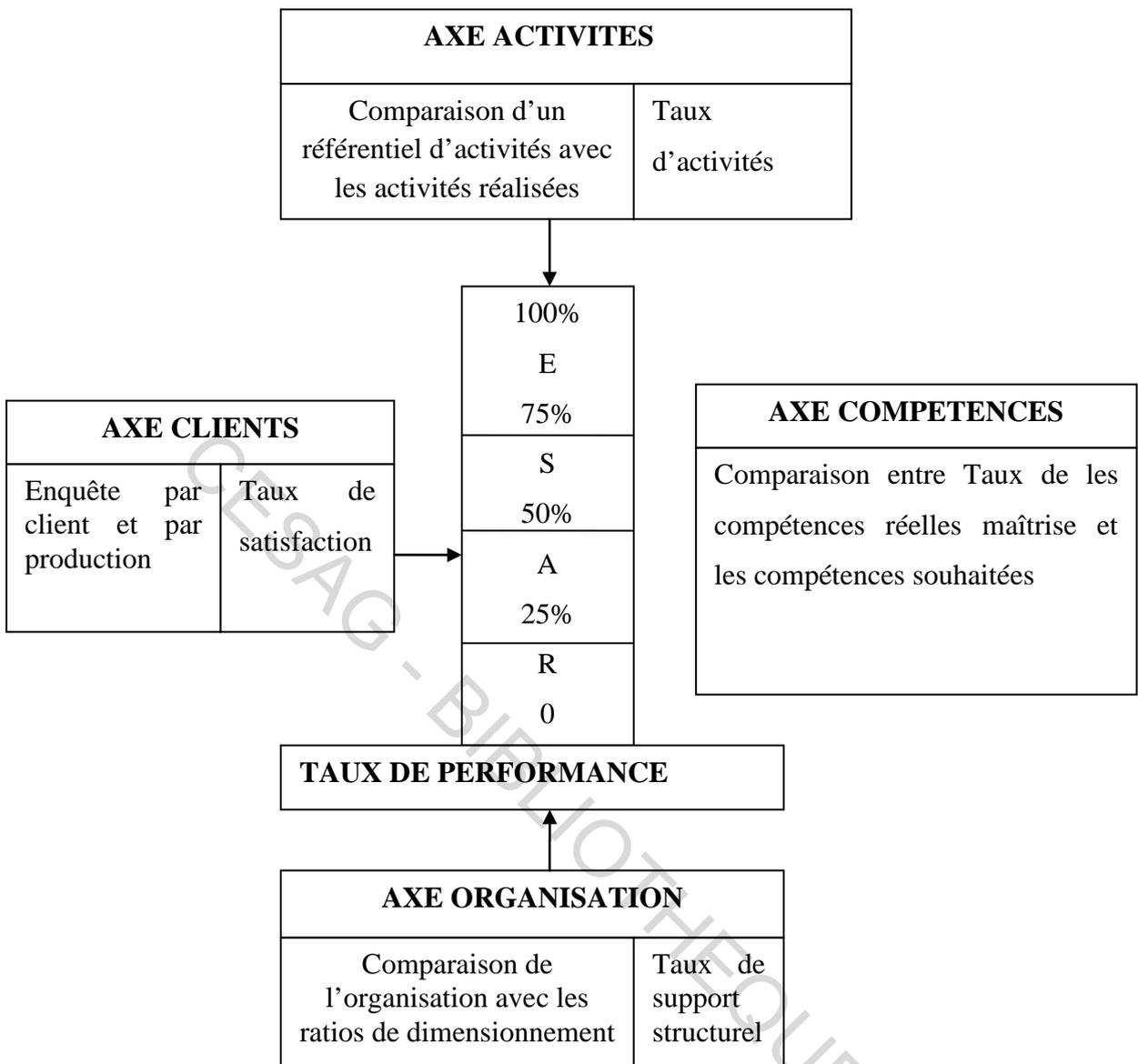
#### **2.4.3.4. Le pôle client**

Le pôle client permet d'évaluer le niveau de satisfaction des clients internes et externes de la fonction. L'analyse de la satisfaction des clients permet de confronter les prestations et les modes relationnels avec les clients dont les besoins et les attentes doivent être traités au mieux (AUTISSIER, 2007 : 147).

Le modèle (MEF) est un modèle de pilotage et s'applique particulièrement aux fonctions transversales. Pour chacun des quatre pôles, le modèle (MEF) propose des référentiels et des questionnaires permettant de calculer les taux de performance globale et par thème. Le taux de performance globale est composé de la moyenne des différents taux suivants :

- le taux d'activité : permet de mesurer ce qui se fait à ce qui devrait se faire ;
- le taux de maîtrise : reflète le savoir-faire disponible pour la réalisation des activités ;
- le taux de support structurel : donne des ratios de référence pour apprécier le fonctionnement de la fonction étudiée ;
- le taux de satisfaction : c'est résultat de la satisfaction des différents produits et prestations de la fonction (AUTISSIER, 2007 : 25).

**Figure 2 : Structure et fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)**



E= Excellente    A= à améliorer

S= Satisfaisante    R= à risque

Source : Adaptation d'AUTISSIER (2007)

Les critères de mesure de la performance sont propres à chaque entreprise, et cela particulièrement à chaque fonction. Pour certaines entreprises la performance se mesurera par la rentabilité, pour d'autres la croissance. Il n'y a donc pas à priori de système type de contrôle de gestion.

#### **2.4.4. Le modèle d'évaluation des processus**

Pour évaluer un processus, MOLEY & al (2007) proposent un modèle structuré en deux parties. Dans une première partie, est observé globalement le processus existant dans son apport au management et au fonctionnement de l'organisation. La deuxième partie analyse le processus en détail.

##### **2.4.4.1. Observation globale du processus existant**

Dans l'observation globale de l'apport du processus existant au management et au fonctionnement de l'organisation, les dimensions suivantes sont examinées :

- objectif : l'écart entre l'objectif du processus tel qu'il est actuellement perçu et vécu par les différents acteurs, et l'objectif tel qu'il découle de la stratégie de l'entreprise ;
- importance : l'importance actuelle et future du processus est appréciée afin de porter un effort à sa modification ;
- contrôle : on examine le degré de contrôle sur le processus existant et sur la mesure de sa performance ;
- connaissances : cette dimension fait référence au savoir-faire des acteurs de même que sur la pérennité et l'importance des connaissances disponibles ;
- succès : le cap est mis sur l'avenir avec l'explicitation des critères de succès pour orienter une éventuelle reconfiguration du processus. (MOLEY & al, 2007 :75)

##### **2.4.4.2. Analyse détaillée du processus**

Cette deuxième partie prépare l'amélioration du processus. Elle met en évidence les problèmes et carences. Les critères d'analyse sont les suivants :

- fragmentation : car la division du travail et les tâches de coordination associées peuvent compromettre l'efficacité du processus ;
- inefficience : permet d'apprécier le poids et le coût des activités qui sont périphériques à la réalisation de la mission ;
- ressources informationnelles : la synthèse des ressources informationnelles peut refléter des limites à la pertinence et à la complétude des informations telles qu'elles sont actuellement structurées et mises à disposition ;

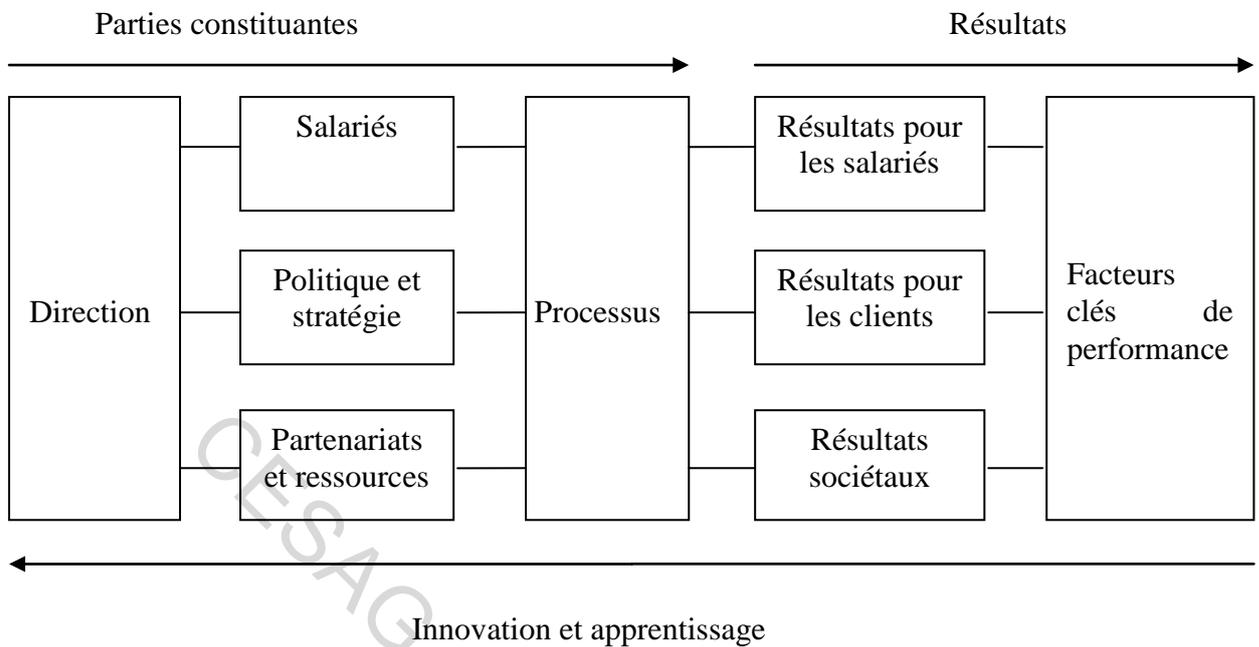
- visibilité : un diagnostic des besoins d'ouverture du système vers les acteurs externes est effectué (MOLEY & al, 2007 : 75).

#### **2.4.5. Le modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management (EFQM)**

Le modèle d'excellence de l'EFQM est un outil de diagnostic qui apporte un cadre d'analyse, dans une perspective de progrès continu, aux organisations. Il concerne la performance globale et est composé de neuf critères généralement acceptés en Europe qui sont :

- 1) direction : comment la direction générale développe les valeurs de l'organisation, motive les salariés et participe au système de management ;
- 2) politique et stratégie : s'assurer que les stratégies intègrent les besoins des parties prenantes, et qu'elles sont mises en œuvre, déployées et sont communiquées ;
- 3) salariés : analyse des relations entre les salariés et l'organisation ;
- 4) partenariats et ressources : relatifs aux systèmes de management des partenariats, des finances, des équipements, de la technologie et de la connaissance ;
- 5) processus : comment le processus est géré et développé ;
- 6) résultats pour les clients : l'image qu'ont les clients de l'organisation ;
- 7) résultats pour les salariés : l'image qu'ont les salariés de l'organisation, relative à la motivation et à l'implication ;
- 8) résultats sociétaux : l'impact de l'activité de l'organisation sur la société, la satisfaction des besoins et attentes de la société ;
- 9) facteurs clés de performances : mesure l'aptitude de l'organisation à créer de la valeur et à répondre aux attentes des investisseurs (OGER & PLATT, 2002: 87-88).

**Figure 3 : Représentation graphique du modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management (l'EFQM)**



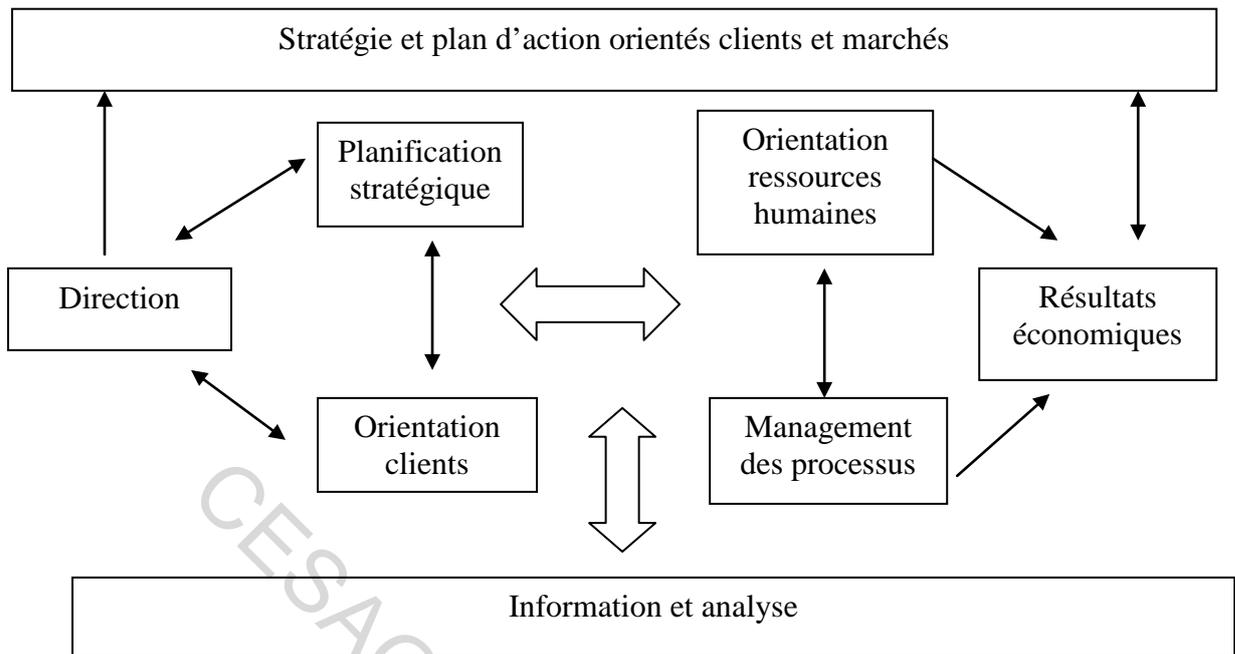
Source : OGER & PLATT (2002 : 88)

#### 2.4.6. Le modèle Baldrige Quality Award (BQA) Criteria Framework

Tout comme l'EFQM, le BQA est un outil créé pour permettre aux organisations d'évaluer leur performance et conduire le changement de processus et de stratégie. Tandis que l'EFQM met l'accent sur les relations interpersonnelles et interentreprises, le modèle BQA insiste sur le développement de la stratégie, le reporting, et l'analyse des résultats financiers.

Il comprend sept critères que sont : direction, planification, orientation clients et marchés, information et analyse (examen du système de mesure de la performance de l'organisation avec les méthodes d'analyse des données et des informations de performance), orientation ressources humaines, management des processus et résultats économiques (OGER & PLATT, 2002 :89-97).

**Figure 4 : Représentation graphique du BQA Criteria Framework**



Source : OGER & PLATT (2002 :89)

#### **2.4.7. Le modèle d'évaluation de la performance basé sur la conception des indicateurs**

La méthode ECOGRAI permet de concevoir et d'implanter un système d'indicateurs de la performance (SIP) pour les entreprises industrielles ou de services. Il comprend six phases permettant de guider la conception et l'implantation d'un SIP de façon efficace et rapide. Ses six phases se résument ainsi (TAHON, 2003 :147-149) :

- phase 0 : identification des centres de décision ;
- phase 1 : identification des objectifs des centres de décision et analyse de cohérence ;
- phase 2 : identification des variables de décision des centres de décision et analyse des conflits entre variables de décision ;
- phase 3 : identification des indicateurs de performance des centres de décision ;
- phase 4 : conception du système d'information des indicateurs de performance ;
- phase 5 : implantation du SIP dans le système d'information de l'entreprise.

Ces six phases conduisent à un système cohérent d'indicateurs de performance, intégré à la gestion de production, couvrant l'ensemble de ses fonctions et de ses niveaux décisionnels et défini en fonction de la stratégie industrielle (TAHON, 2003 :147-149).

#### **2.4.8. Le modèle d'évaluation de la performance basé sur la mesure du capital intellectuel de l'entreprise**

Créé par EDVINSSON (in AUTISSIER, 2007 : 38), le modèle Skandia est un modèle de pilotage qui permet la mesure du capital intellectuel de l'entreprise. Leif EDVINSSON (in AUTISSIER, 2007 : 38-39) distingue cinq axes que sont :

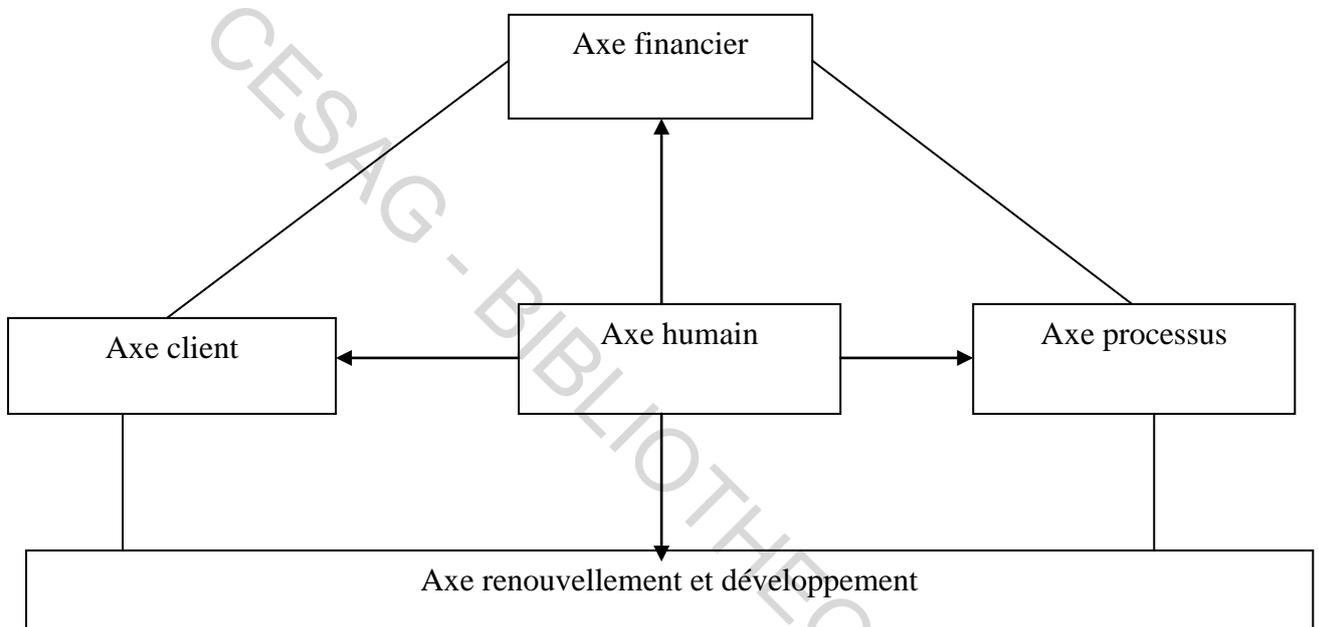
- l'axe financier : qui calcule la transformation du capital immatériel en élément monnayable à l'aide d'indicateurs tel que le chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients ou le retour sur investissement d'une innovation ;
- l'axe clients : qui traite du type de client, du degré de fidélité du client, des relations avec le client ;
- l'axe processus : qui s'intéresse particulièrement à l'informatique en évaluant leur contribution à la création de valeur de l'entreprise ;
- l'axe renouvellement et équipement : constitué d'une liste d'indicateurs évaluant les évolutions de l'environnement et des capacités de l'entreprise. Ces indicateurs synthétisent l'évolution des besoins des clients, l'attrait de l'entreprise sur le marché, le poids de la nouveauté dans les produits et services réalisés, le rôle du partenariat dans le développement de la firme, l'évolution prévue des infrastructures, le niveau de formation et le dynamisme des collaborateurs ;
- l'axe humain : constitue l'axe stratégique et la base du navigateur Skandia. Il prend en compte la compétence des employés (qui se mesure par leur connaissance et leur savoir-faire), leur attitude (estimée par leur motivation, leur conduite) et leur agilité intellectuelle (représentée par des indicateurs comme l'innovation et l'adaptation).

AUTISSIER (2007 : 39) présente la métaphore de la maison qui est utilisée pour présenter la méthode du navigateur Skandia.

Ainsi, l'axe financier serait le toit de la maison : résume ce qui a été fait dans le passé. L'axe clients et l'axe processus représenteraient les murs, ils symbolisent la création de valeur que l'entreprise peut réaliser aujourd'hui.

L'axe renouvellement et développement correspondraient aux fondations, il reflète les efforts de l'entreprise dans la préparation de son avenir et la distance prise par rapport au passé. L'axe humain qui constitue le cœur de la maison alimente les autres axes (AUTISSIER, 2007 : 39).

**Figure 5 : Le navigateur SKANDIA**



Source : adaptation AUTISSIER (2007 : 39)

## 2.5. Synthèse des modèles

Les différentes méthodes présentées ci-dessus font ressortir des points de convergences. S'inspirant de ces points de convergences, on pourra présenter un modèle d'évaluation de la performance du contrôle de gestion comprenant quatre axes :

- axe activité : qui nous permettra d'analyser les activités du contrôle de gestion à travers ses produits et prestations (modèle MEF), leurs pertinences afin de constater leurs inefficiences (MOLEY & al (2007), méthode DEA) ;

- axe organisation: regroupera le management à travers la politique stratégique et la viabilité financière (MOLEY & al (2007). les modèles EFQM et BQA) l'organisation à travers la structure organisationnelle (modèle MEF, Skandia), le processus (modèles EFQM et BQA, Skandia) ;
- axe capital humain : concernera les compétences (modèle MEF, MOLEY & al.) les relations avec les salariés (modèles EFQM et BQA, Skandia) ;
- axe client : sera consacré aux relations avec les clients, les partenaires et la société (MOLEY & al (2007), modèles Skandia, EFQM, BQA).

Tous ces modèles présentés nous permettront de concevoir notre propre modèle d'analyse. Ce modèle devrait permettre d'une part, d'évaluer la fonction contrôle de gestion et d'autre part, d'exposer les points forts et les points faibles du système de contrôle de gestion NSIA Assurances Bénin dans le but de l'améliorer.

**Tableau 1 : Synthèse des modèles**

	Description	DORIATH & al.	AUTISSIER David	MORLEY & al	EFQM	BQA	ECOGRA	SKANDIA
Axe activité	Analyse des activités Pertinence Inefficience	✓	✓	✓			✓	✓
Axe organisation	Management Organisation Processus	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Axe capital humain	Relation avec les salariés Compétence Renouvellement	✓			✓	✓	✓	✓
Axe client	Relation avec les clients Partenaire Société		✓	✓			✓	✓

Source : Nous-même à partir d'AUTISSIER (2007) ; GERVAIS & THENET (2004) ; OGER & PLATT (2002) (2007).

Dans ce chapitre, nous avons abordé l'évaluation de la performance à travers quatre axes que sont notamment la typologie, les techniques, la démarche et les outils de l'évaluation.

### **CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le premier chapitre, qui aborde le système de contrôle de gestion, nous a permis de mieux cerner la fonction contrôle de gestion à travers son positionnement, son rôle et ses attributions dans l'entreprise.

L'évaluation de la performance nous a amené à nous intéresser à la typologie, les techniques, les outils et les démarches d'évaluation de la performance. Ce fut l'objet du deuxième chapitre.

Ce troisième chapitre quant à lui nous permettra de présenter notre modèle d'analyse ainsi que la démarche à adopter pour l'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion. Il sera également question, dans ce chapitre, de présenter notre mode de collecte d'informations, les outils de collecte et les informations à collecter.

#### **3.1. Le modèle d'analyse**

La synthèse des auteurs présentée au précédent chapitre nous permet de proposer un modèle empruntant certains aspects des différents modèles d'évaluation présentés.

Ce modèle se propose d'améliorer la performance du système contrôle de gestion. L'hypothèse retenue dans notre modèle est que la performance du système de contrôle de gestion s'apprécie à travers celles de ses acteurs, ses activités (outils), son organisation mais aussi à travers la satisfaction de ses principaux clients.

Cette hypothèse a été retenue car, comme le montre les différents modèles, les facteurs précités sont le moteur de toute performance d'une société. Cette hypothèse nous montre que même avec des acteurs performants (motivé et impliqué), il faudrait une organisation, des outils et des moyens performants afin de mener à bien toutes activités.

De même, le contrôle de gestion étant une activité transversale, la conception de ces outils doit permettre une communication et une prise en compte des attentes de ses principaux clients notamment les opérationnels.

Notre modèle repose sur deux types de variables d'actions :

- une variable dépendante ;
- des variables indépendantes.

### **3.1.1. La variable dépendante**

Notre variable dépendante peut être analysée selon quatre axes :

- l'axe activité ;
- l'axe organisation ;
- l'axe capital humain ;
- l'axe client.

En effet, nous comptons évaluer la performance du système de contrôle de gestion selon ces quatre axes issus de la synthèse des modèles présentés au chapitre précédent. Ces principaux axes de notre variable dépendante, la performance du contrôle de gestion, nous permet de déceler les forces et les faiblesses du système de contrôle de gestion.

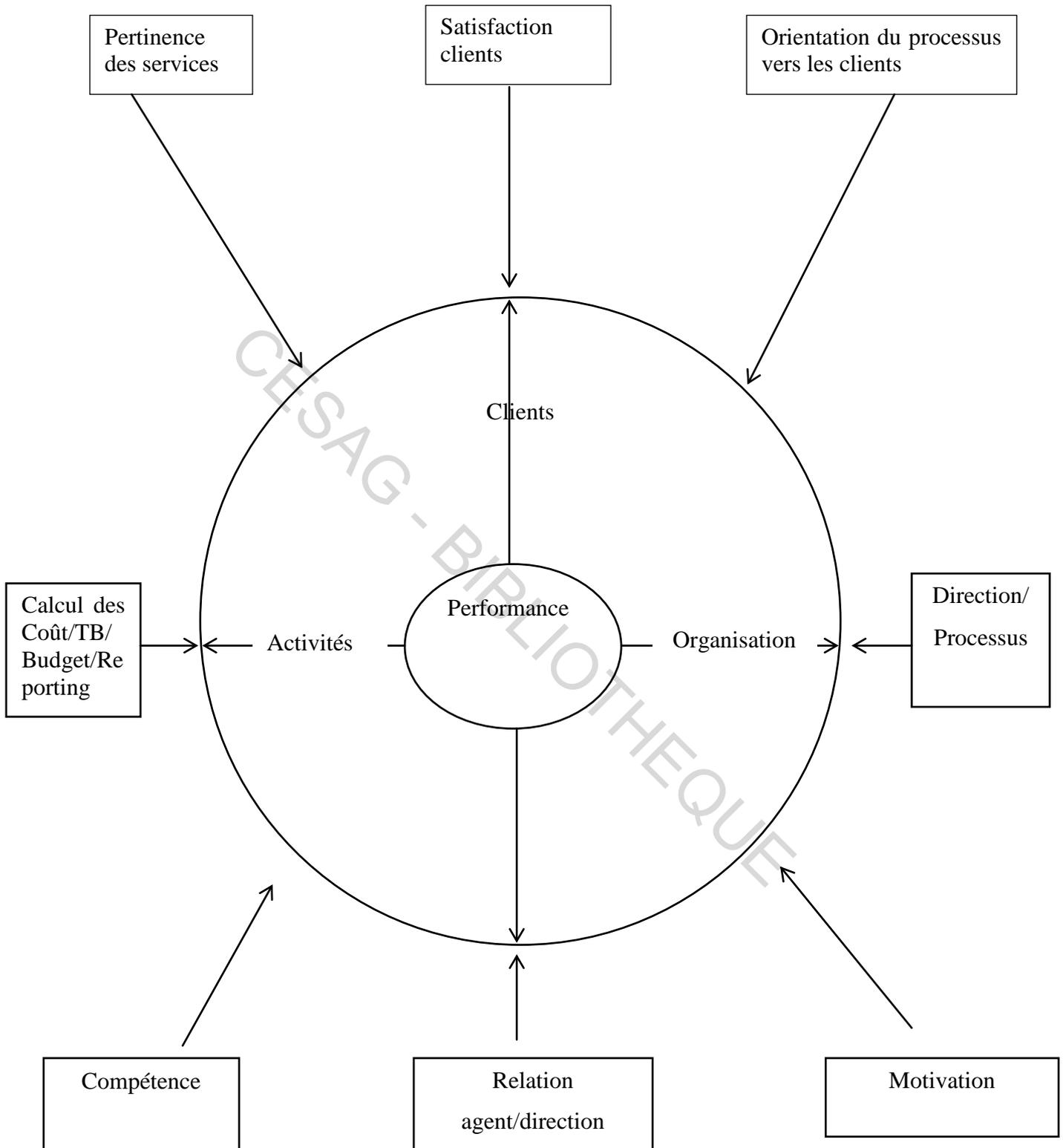
### **3.1.2. Les variables indépendantes**

Elles sont constituées d'éléments qui influencent effectivement la performance du système de contrôle de gestion. L'un des éléments caractéristiques des variables indépendantes est que l'entreprise peut agir sur ces dernières.

Ces variables indépendantes sont :

- la structure organisationnelle, l'alignement de la stratégie et des objectifs personnels des agents, les processus, le fonctionnement de la fonction ;
- schéma analytique, l'activité de calcul de coût, l'activité de budget, l'activité de tableau de bord, l'activité du reporting, l'activité d'évaluation d'entreprise, etc. ;
- la compétence du personnel, la motivation, relation entre les salariés et la direction ;
- la satisfaction des clients du contrôle de gestion, l'ouverture du système vers les clients.

Figure 6 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

### **3.2. Echantillon et techniques de collecte des données**

Pour évaluer la performance du système de contrôle de gestion, nous allons utiliser un échantillon qui nous permettra d'établir un référentiel de bonne pratique. La technique de collecte de données qui nous permettra d'analyser les critères de cet échantillon est le questionnaire.

Une fois ce référentiel constitué, il sera comparé aux pratiques actuelles du système de contrôle de gestion à NSIA Assurances Bénin. Pour identifier les pratiques du contrôle de gestion de la société, nous utiliserons l'observation, l'entretien, l'analyse documentaire et des questionnaires.

#### **3.2.1. L'échantillon**

Les agents de NSIA Assurances Bénin seront la population à étudier. Nous allons particulièrement nous intéresser aux acteurs du système de contrôle de gestion.

#### **3.2.2. Les questionnaires**

Un questionnaire a été adressé à certains agents des directions opérationnelles, de la direction financière et comptable et aux contrôleurs de gestion des sociétés d'assurances de la place pour effectuer l'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion à travers les axes précités.

#### **3.2.3. L'observation**

Notre présence au sein de NSIA Assurances Bénin nous a permis de participer à certaines activités de la cellule contrôle de gestion. On a ainsi vu comment se concevait le reporting mensuel, les rapports d'activités, le tableau de bord, la procédure d'élaboration du budget et son suivi et comment les objectifs sont assignés (contrat d'objectifs) aux différentes directions, départements et cellules.

On a pu également observer le climat social qui régnait, la relation qu'ale contrôleur de gestion avec la direction générale, les directions techniques et supports et également avec les partenaires externes.

### **3.2.4. L'entretien**

Des entretiens nous ont été accordés afin de mieux comprendre le système de contrôle de gestion de la société. Ils nous ont aussi permis de rapprocher les réponses issues du guide d'entretien à ceux des questionnaires distribués.

### **3.2.5. L'analyse documentaire**

Nous avons consulté durant notre stage le plan stratégique, le manuel de procédures administratives, financières et comptables, les rapports du commissaire aux comptes, les rapports des missions diligentées par la direction générale et les documents (convention d'assistance technique) entre filiale et la Holding.

En somme, le modèle d'analyse est un outil fondamental de notre démarche méthodologique pour la cohérence de notre travail. Il est bâti autour de deux types axes principaux : le système de contrôle de gestion et l'évaluation de sa performance. Les outils de collectes de données que nous avons retenues pour ce modèle sont : les questionnaires, l'entretien, l'analyse documentaire, etc.

Toutes ces techniques devraient, nous permettre d'évaluer la performance du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin.

## **Conclusion de la première partie**

Cette première partie nous a permis de bien comprendre les contours de notre étude qui porte sur l'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion.

On retiendra que le système de contrôle de gestion est un ensemble de procédés, d'outils qui permettent la maîtrise de la gestion de l'entreprise et que sa performance ne dépend pas uniquement de l'agent en charge du contrôle de gestion mais plutôt de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Plusieurs ouvrages ont été réalisés afin de donner des notions sur l'évaluation de la performance non financière, ce qui nous a amené à aborder dans le chapitre 2 l'évaluation de la performance notamment la typologie, les techniques, les outils et les méthodes.

Le modèle d'analyse est l'instrument qui identifie les variables explicatives de la performance d'un système de contrôle de gestion.

A l'instar de toute démarche d'évaluation nous respecterons notre démarche de travail. Pour ce faire, cette deuxième partie sera d'abord consacrée à la présentation de NSIA Assurances Bénin. Ensuite nous allons d'écrire son système de contrôle de gestion et enfin nous évaluerons sa performance qui nous aidera à analyser nos résultats et à faire des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

La revue de littérature nous a permis d'assimiler une certaine connaissance du contrôle de gestion, sa définition, son rôle, ses missions, ses objectifs, etc. Cette revue de littérature nous a également permis de mettre en évidence le système de contrôle de gestion dans une société et de faire une synthèse de cette pratique à travers le modèle d'analyse.

Cette deuxième partie sera structurée en trois chapitres. Dans le quatrième chapitre, nous procéderons à une brève présentation de NSIA Assurances Bénin, puis nous allons faire la description du système de contrôle de gestion au sein de cette société d'assurance au chapitre cinq et enfin l'analyse proprement dite du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin dans le sixième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE NSIA ASSURANCES BENIN

Nous allons entamer la phase pratique de notre étude par une brève présentation de NSIA Assurances Bénin. Cela nous permettra de faire une prise de connaissance générale de la société d'assurance. Cette présentation portera sur ses généralités, son système de gouvernance et sa structure organisationnelle.

### 4.1. Historique de NSIA Assurances

NSIA Assurances Bénin est une société d'assurance dommages de droit privé régie par le code CIMA dont le siège social est établi à Cotonou en République du Bénin.

Créée le 03 janvier 1998 avec un capital entièrement libéré de trois cent millions (300 000 000) de FCFA, il est porté aujourd'hui à 2.250.000.000 FCFA.

Elle a reçu l'agrément le **07 Mai 1998** par arrêté ministériel n°**275/MP/DC/DGEA/DCA** et a son siège social sis à l'immeuble NSIA-Bénin, 169 boulevard Saint Michel, face Hall des Art.

Son actionnariat est réparti comme suit :

- 54% pour les nationaux ;
- 46% pour NSIA participations.

NSIA est une société exploitant les branches Incendie Accident Risques Divers et Transports (IARDT). Elle est réassurée par :

- le réassureur Major en Afrique : AFRICAN REINSURANCE (AFRICA- RE) ;
- le réassureur commun de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CICA-RE) ;
- le réassureur leader du marché Français : Société Commerciale de Réassurance (SCOR-RE) ;
- MUNICH RE, l'un des plus importants réassureurs mondiaux ;
- SUISSE-RE, 2<sup>ème</sup> réassureur mondial ;
- TRUST.

Elle commercialise ses produits à travers deux principaux canaux :

- les bureaux directs ;
- les intermédiaires (courtiers, agents généraux, bancassurance).

Ainsi, le chiffre d'affaires des sociétés d'assurances du Bénin sur les quatre (04) dernières années se présente comme suit :

**Tableau 2 : Chiffre d'affaires par compagnie**

<b>SOCIETES</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
A.A	7.377.052.220	7.786.315.357	7.308.823.815	7.908.298.937
NSIA Assurances Bénin	6.013.858.725	6.666.689.828	7.016.358.441	7.421.159.178
FEDAS-BENIN	4.164.132.772	4.611.071.164	5.308.182.873	4.989.632.020
GAB	2.584.789.770	1.956.641.329	2.059.717.127	1.805.258.548
ALLIANZ BENIN	1.484.148.257	1.347.760.688	1.271.634.701	1.558.666.991
SAARB	531.239.934	612.767.240	816.912.524	834.043.000
COLINA	-	-	-	475.490.347

Source : Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA)

NSIA Assurances Bénin compte une vingtaine d'agents généraux, une quinzaine de courtiers et entretient des relations partenariales avec les banques et institutions de microfinance.

Face au nombre très élevé des sociétés d'assurances sur un marché non reluisantes elle se doit de se doter d'une organisation adaptée à son évolution et à ses ambitions.

Pour ce faire, elle a mis en place une organisation reposant sur une nette démocratisation entre les directions, départements et cellules.

Une description de NSIA Assurances Bénin sera faite à travers ses organes dirigeants et son organisation interne.

## **4.2. Le système de gouvernance de NSIA Assurances Bénin**

Les principaux organes de gouvernance de NSIA Assurances Bénin sont l'Assemblée Générale des Actionnaires (A.G.A) et le Conseil d'Administration (C.A).

### **4.2.1. L'Assemblée Générale des Actionnaires**

L'A.G.A est convoqué par le C.A, à défaut par le commissaire aux comptes ou par toute personne habilitée à cet effet. Elle examine les états financiers de synthèse, le rapport de gestion du C.A à l'A.G.A et les rapports général et spécial des commissaires aux comptes pour chaque exercice. Elle se réunit une fois par an.

### **4.2.2. Le Conseil d'Administration**

Le Conseil est composé de trois membres au moins et de douze membres au plus. Les administrateurs sont nommés par l'A.G.A sur proposition du Conseil.

A ce jour, il est composé de neuf (9) administrateurs représentant les principaux actionnaires. Le C.A est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans les limites de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires.

Il joue les rôles suivants :

- examine et approuve les orientations stratégiques de NSIA Assurances et veille à leur mise en œuvre ;
- se saisit, sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, de toute question intéressant la bonne marche de NSIA Assurances et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- autorise ou approuve les projets d'investissement significatifs de NSIA Assurances ;
- autorise ou approuve les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie de NSIA Assurances ou de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité ; l'appréciation du caractère significatif est faite par le Président Directeur Général ou le Président du Conseil d'Administration ;

- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission ;
- examine et approuve les budgets et tout investissement immobilier de NSIA Assurances ;
- examine et adopte l'organigramme de NSIA Assurances ;
- nomme les mandataires sociaux ;
- adopte les règles relatives au plan d'Action Environnemental et Social ;
- etc.

Le C.A de NSIA Assurances se réunit aussi souvent que nécessaire. Il se réunit au moins trois fois par an à l'occasion des réunions portant sur l'arrêté des comptes annuels, l'adoption du budget et les ajustements budgétaires.

Les informations nécessaires à la prise de décisions des Administrateurs sont discutées lors des Conseils d'administration.

Les décisions du C.A doivent être établies sous forme d'un procès-verbal inséré dans un registre spécial dont les pages sont numérotées et paraphées par le greffier du tribunal du siège social, et conservé au siège social de NSIA Assurances.

### **4.3. La structure organisationnelle**

L'organisation interne de NSIA Assurances Bénin répond aux exigences normatives générales de toute société d'assurance moderne. Mais l'organisation que nous affichons dans le cas d'espèce évoque essentiellement la représentation schématique des postes de travail au sein de NSIA Assurances Bénin.

#### **4.3.1. La Direction Générale**

Elle est responsable de la gestion de NSIA Assurances Bénin. A ce titre, elle doit concevoir, prévoir, organiser, administrer, commander et contrôler les activités de chacun par rapport aux résultats recherchés. Elle effectue les tâches d'administrations générales ainsi que celles relatives aux opérations techniques d'assurances et de gestion du budget.

La direction générale s'occupe également de :

- la préparation des documents ou rapports soumis au C.A à l'exception du rapport du commissaire aux comptes ;
- la nomination du personnel ;
- la supervision et la préparation du projet de budget ;
- la proposition aux instances la politique de la société ;
- l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses ;
- la gestion du budget.

A la Direction Générale sont directement rattachés :

➤ **L'Assistante du Directeur Général**

L'assistante du directeur général sert d'interface entre la D.G et les autres directions. Elle est chargée de l'organisation et de l'exécution des tâches de secrétariat de la D.G. A ce titre, elle reçoit les courriers «arrivée», les enregistre et les soumet à l'appréciation du directeur général. Elle détient l'agenda du directeur général et gère ses rendez-vous. Elle prépare et organise la tenue de ses réunions et effectue toutes autres tâches qui lui sont confiées par le directeur général.

➤ **La Cellule Marketing, Communication et Qualité**

Elle assure le bon déroulement des activités de marketing, de communication et de suivi de la démarche qualité dans la société. Elle s'occupe de :

- la mise en place et du suivi des actions marketing ;
- l'initiation de projets pilotes pouvant amener la clientèle à souscrire des polices d'assurances ;
- la création et l'entretien d'un climat favorable dans les relations de la compagnie avec l'extérieur (publication, journées portes ouvertes, sponsoring ...) ;
- l'étude, la prospection et la mise en œuvre des moyens d'amélioration de l'image de la société.

➤ **La Cellule Contrôle de gestion**

Elle est chargée d'exercer un contrôle sur l'ensemble des activités de NSIA Assurances Bénin au regard des textes de base, des normes admises et de faire des recommandations au directeur général. Elle veille donc à la sauvegarde du patrimoine de NSIA Assurances Bénin.

Elle a pour mission :

- d'apposer son visa, après contrôle de régularité, de cohérence et de conformité sur tous les documents de dépenses avant la signature du directeur général ;
- d'examiner les dispositions prises pour protéger les actifs de NSIA et participer activement à toutes les activités de la société ;
- d'élaborer le reporting mensuel ;
- de rédiger les rapports d'activités de la D.G pour le C.A ;
- d'élaborer le budget et établir les contrats d'objectifs ;
- de contrôler toutes les opérations de la trésorerie.

➤ **La Cellule Audit Interne**

Plus préventif que répressif, elle est chargée de l'amélioration des performances et l'application correcte des décisions de la D.G. En dehors des missions ponctuelles confiées à cette dernière, elle est chargée de veiller :

- au respect des procédures par l'ensemble des directions, départements et cellules ;
- à la mise à jour des procédures administratives et comptables ;
- à la production des rapports périodiques en matière de contrôle interne exigé par la réglementation ;
- à la détection des zones de risques autres que le portefeuille et la formulation des recommandations pertinentes ;
- à l'harmonisation et à la mise à jour des règles et procédures administratives et comptables.
- à l'analyse des risques potentiels et à la mise en place des dispositifs de vérification et de sécurité.

Elle s'assure que le dispositif de contrôle interne mis en place est satisfaisant.

De manière générale, elle préconise toute mesure d'amélioration des méthodes et procédures dans le cadre de ses investigations.

Par ailleurs, la D.G coiffe cinq (05) grandes directions et un département que sont la Direction Financière et Comptable (D.F.C), la Direction Administrative et des Ressources Humaines (D.A.R.H), Direction des Affaires Directes et de la Réassurance (D.A.D.R), la Direction du Courtage (D.C), la Direction Santé (D.S) et le Département Informatique (D.I).

#### **4.3.2. La Direction Financière et Comptable**

Elle est chargée de la politique financière et administrative de NSIA Assurances Bénin. A ce titre, elle coordonne et supervise les activités relatives à la production des états financiers et des états statistiques CIMA.

Elle a pour fonctions principales de :

- superviser les activités de tous les services soumis à son autorité ;
- concevoir la politique comptable et financière de la société en adéquation avec les orientations des instances décisionnelles ;
- d'élaborer tous les états financiers, comptables et techniques exigés par la réglementation ;
- suivre tous les comptes bancaires de la société ;
- procéder à la mise en place d'une gestion prévisionnelle de la trésorerie en valeur ;
- entretenir les relations avec le commissaire aux comptes, les auditeurs internes et externes ;
- organiser et réaliser les négociations des conditions bancaires sous la supervision du directeur général.

Ces attributions sont gérées entre le service comptabilité générale et le service trésorerie et placements.

#### **4.3.3. La Direction des Affaires Directes et de Réassurances**

Cette direction est chargée de la politique de gestion commerciale de NSIA Assurances Bénin.

Elle a pour charge de :

- commercialiser les produits de la société de façon directe ;
- superviser les activités de tous les services soumis à son autorité ;
- vérifier et d'approuver tous les comptes des points de vente produits par ses services opérationnels ;
- élaborer et mettre en place toutes méthodes et procédures ainsi que les règles de gestion indispensables à l'accomplissement des tâches ;
- organiser et de réaliser des rencontres avec les clients les plus importants sous la supervision du directeur général ;
- assurer la supervision et le suivi de l'application des procédures de production et des sinistres ;
- rechercher et de proposer tous les moyens pour améliorer sans cesse le rendement et le bon fonctionnement de la direction ;
- gérer les affaires cédées et bordereaux de cessions primes et sinistres ;
- préparer les dossiers techniques à l'occasion des rencontres avec les réassureurs.

La direction est divisée en service développement et recherches, service sinistre, service bancassurance, service grands comptes et réassurances ; force de vente et coordination des agences et trois (03) autres Bureaux Directs Nord, Siège et Steinmetz.

#### **4.3.4. La Direction du Courtage**

Cette direction assure la gestion et la production des comptes des courtiers de NSIA Assurances Bénin. Elle s'occupe de :

- la commercialisation des produits de la société par le biais des intermédiaires (courtiers) ;
- la conception de la politique de courtage de la société en adéquation avec les orientations des instances décisionnelles ;
- la supervision et du suivi de l'application des procédures de production et des sinistres ;
- l'organisation et du contrôle des négociations des conditions de rémunération des courtiers grâce aux services opérationnels.

La direction courtage est divisée en service production et sinistre.

#### **4.3.5. La Direction des Administrations et des Ressources Humaines**

Cette direction se charge :

- de l'élaboration, de la gestion et du suivi de l'exécution des plans de formation ;
- du suivi des contrats de travail, du remboursement des indemnités de maternité ainsi que des formalités relatives à l'exécution des contrats de travail ;
- de l'établissement des plannings de congés, de la programmation des stages et du personnel intérimaire ;
- de la mise en œuvre et du suivi de toutes les tâches administratives nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- de superviser les achats de matériels, fournitures et imprimés conformément aux procédures d'autorisation ;
- de superviser la mise à disposition des matériels et fournitures ;
- de gérer le parc automobile et l'organisation des voyages et missions.

Le service paie et moyens généraux sont sous la tutelle de la dite direction.

#### **4.3.6. La Direction Santé**

Elle est dirigée par un médecin et s'occupe de la gestion des affaires maladie. Elle a pour principales tâches :

- l'examen et le contrôle des factures pro-forma et la durée des hospitalisations ;
- le contrôle et le visa des factures d'hospitalisation pour règlement ;
- le contrôle des prestations auprès des assurés et des prestataires ;
- l'examen et le contrôle des dépenses et factures réglées ;
- l'examen des bulletins d'adhésion ;
- le suivi médical du personnel, l'examen des prescriptions et des soins immédiats aux agents de la société;
- le suivi et le contrôle de la gestion du portefeuille santé.

Cette direction a sous sa tutelle le service «Contrôle et règlement des sinistres». Ce service est chargé de concevoir avec les directions opérationnelles et le contrôleur de gestion un système de contrôle efficace pour réduire les risques de fraude.

#### **4.3.7. Le Département Informatique**

Ce département assure :

- la coordination des activités informatiques de la société ;
- la bonne marche des logiciels ;
- la mise en œuvre des contrats de maintenance de ces logiciels à travers leur étude et leur actualisation ;
- la configuration de nouveaux logiciels et l'entretien du parc informatique.

Le Département Informatique de NSIA Assurances Bénin initie également toutes les actions pouvant permettre une bonne utilisation et une meilleure appropriation du matériel et du logiciel informatique par les utilisateurs.

Cette section nous a permis de faire une présentation générale de NSIA Assurances Bénin à travers son historique, ses missions, son système de gouvernance et sa structure organisationnelle.

Notre étude se poursuivra par la description et l'évaluation du système de contrôle de gestion au sein de NSIA Assurances Bénin.

## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE NSIA ASSURANCES BENIN**

La mise en œuvre du contrôle de gestion s'est opérée de façon progressive à NSIA Assurances Bénin. Elle est apparue en portant sur l'avenir de la société. Le contrôle de gestion à NSIA Assurances Bénin a pour principal en jeu le pilotage de la performance réalisée par les différents centres de responsabilité mais également les facteurs qui induisent ces performances.

Dans les sociétés du Groupe NSIA, les activités de contrôle sont effectuées par le contrôleur de gestion. Les principales activités de contrôle de gestion dont la filiale du Bénin a en charge sont les activités budgétaires, du tableau de bord, du reporting et de surveillance du portefeuille.

Ce chapitre sera consacré à la description des pratiques existantes du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin. Cependant, nous nous intéresserons qu'aux processus budgétaire, à l'élaboration du tableau de bord, du reporting mensuel et à la surveillance du portefeuille. Nous ne traiterons pas de l'objectif stratégique (business plan) du fait de son caractère confidentiel.

### **5.1. Analyse des pratiques existantes du contrôle de gestion à NSIA Assurances Bénin**

Les différentes activités de contrôle de gestion que nous avons pu observer sont celles relatives au budget, à l'élaboration du tableau de bord, du reporting mensuel et à la surveillance du portefeuille.

#### **5.1.1. Le budget**

Le contrôleur de gestion a en charge l'élaboration du projet de budget, le suivi de son exécution, l'élaboration et l'analyse des statistiques budgétaires. En fin d'année, il procède à la clôture budgétaire.

### **5.1.1.1. Elaboration du projet de budget et les principes de la budgétisation**

La procédure d'élaboration du budget comprend huit (08) phases :

- la réception des directives pour l'élaboration du budget : le département chargé du budget au Siège élabore et soumet au Directeur Général du Groupe Pôle Assurances (DGGPA), au cours du deuxième trimestre de chaque année, un projet de directives pour la préparation du budget de l'année suivante.

Ce département communique avant le 1<sup>er</sup> Août au contrôleur de gestion des sociétés du Groupe, sur la base des instructions reçues du DGGPA, les directives relatives à la préparation du projet de budget. Ces directives comportent des orientations générales et spécifiques et, sont accompagnées de note détaillée des diligences à accomplir dans ce cadre par centres de dépenses ;

- la préparation du budget : dès le mois de septembre, le contrôleur de gestion collecte les besoins des différentes directions de NSIA Assurances Bénin et fait procéder à leur valorisation par les moyens généraux. La consolidation commence dès réception du fichier du conseil budgétaire. Avant le 30 Septembre, et après consolidation le contrôleur de gestion fait parvenir le projet de budget au directeur général, en présence des responsables de chaque centre de responsabilité pour la séance de pré arbitrage ;
- la séance de pré arbitrage budgétaire à la Direction Générale : à mi-octobre, le projet de budget est soumis à l'examen du comité de pré-arbitrage qui réunit le directeur général, les autres directions et le contrôleur de gestion. Ce comité arrête le projet de budget définitif à soumettre au C.A pour approbation ;
- la transmission de projet de budget: avant le 31 octobre, le projet de budget validé par le directeur général est transmis aux dirigeants de la Holding et aux administrateurs.
- le pré-arbitrage budgétaire ( le conseil budgétaire) : il se fait deux semaines après la transmission de projet de budget aux administrateurs à un lieu déterminé à l'avance ;
- l'arbitrage budgétaire : le conseil budgétaire proprement dit, consiste en une séance de discussion contradictoire sous la présidence du PDG du groupe. A l'issue de

cette séance, est arrêté le projet définitif approuvé par le C.A de NSIA Assurances Bénin ;

- la notification des budgets définitifs aux directions : après approbation du projet de budget par le C.A le contrôleur de gestion établit et transmet les budgets définitifs par centres de dépenses ;
- la mise en place du budget : le 2 Janvier ouvrable, le contrôleur de gestion, met en place le budget dans le fichier d'exécution transmis par le contrôleur de gestion groupe.

#### **5.1.1.2. L'exécution du budget**

Le suivi de l'exécution du budget permet de s'assurer d'un meilleur contrôle des dépenses et engagements du budget de NSIA Assurances Bénin. Les opérations relatives à l'exécution du budget sont celles de l'engagement des dépenses. Les dépenses peuvent être regroupées en quatre catégories :

- les dépenses standard avec émission de commande : sont celles par lesquelles une commande préalable est soumise à un fournisseur ou prestataire de biens et services. Les Fiches d'Autorisation de Dépenses (FAD) sont initiées par les services acheteurs sur la base d'une demande introduite par la direction demanderesse. La FAD est soumise au contrôleur de gestion pour avis. Ces dépenses font l'objet d'un contrôle à priori avant l'engagement des dépenses ;
- les dépenses standard sans émission de commande : elles concernent, à l'exception des contrats d'entretien, toutes les charges dont la consommation, avant facturation par un centre de dépenses, est inévitable ou, a priori, autorisée par les textes en vigueur notamment ceux régissant le personnel. Il s'agit notamment des factures d'eaux, d'électricité, de téléphone et télex ; de la contribution au budget de la holding, des frais de mission. Ces demandes suivent le même circuit d'autorisation et d'approbation que les précédents. Ce type de dépense fait l'objet d'un contrôle à posteriori par la cellule contrôle de gestion ;
- les dépenses relatives aux projets immobiliers des centres de dépenses : les crédits relatifs aux projets immobiliers de la direction générale sont inscrits dans le dossier du conseil budgétaire de la filiale et validé par le conseil;
- dépenses intersites : concernent les dépenses effectuées par une société du groupe pour une autre société du groupe.

A la réception des factures des biens et services livrés, la société initiatrice de la dépense transmet les ODP à la société demanderesse pour règlement. L'ODP une fois exécuté par la société payeur est daté du jour de son exécution, est classé avec la DED et les pièces justificatives portant le caché « Bon à payer ».

#### **5.1.1.3. Statistiques et analyses budgétaires**

Le contrôleur de gestion élabore les statistiques relatives à l'exécution du budget de NSIA Assurances Bénin. A la fermeture provisoire de la période normale mensuelle, au 3 du mois suivant celui, il procède aux travaux d'arrêté mensuel budgétaire en collaboration avec la D.F.C. Il vérifie l'état mensuel de suivi des dépenses par poste budgétaire et procède au rapprochement de manière détaillée entre les états comptables et les états budgétaires mensuels et au redressement des anomalies.

A la fin de chaque mois, après édition et examen des états d'exécution du budget, le contrôleur de gestion en collaboration avec la D.F.C analyse dans un compte rendu du contrôle de gestion sur la base d'un tableau dans lequel sont commentées les évolutions les plus significatives (mois intermédiaire) et en élaborant un rapport détaillé (fin de trimestre).

#### **5.1.1.4. Clôture budgétaire**

Au cours du C.A tenu en N+1, statuant sur les comptes de l'exercice N, le département contrôle de gestion groupe adresse, par courrier électronique, une note aux sociétés du Groupe pour leur rappeler les diligences de clôture.

#### **5.1.1.5. Le suivi budgétaire**

Le suivi de l'exécution du budget est un élément nécessaire à la procédure budgétaire, l'outil utilisé à NSIA Bénin pour le faire est le reporting. Le système de contrôle de gestion intègre l'élaboration du reporting en récupérant les données analytiques et en les traduisant en informations pertinentes pour l'élaboration des tableaux de bord.

### **5.1.2. Indicateurs et tableau de bord du Directeur Général**

Les indicateurs et tableau de bord permettent d'assurer le suivi opérationnel des activités et d'évaluer les options et décisions stratégiques.

On distingue deux types d'indicateurs dans le tableau de bord du directeur général : les indicateurs de résultat et de suivi, les indicateurs de pilotage et de reporting.

Le choix de ces indicateurs a été fait processus par processus au niveau de la Holding. Les indicateurs retenus sont ceux liées aux critères de performances sur lesquels le directeur général est évalué en fin d'exercice. Il s'agit de ceux étant accessibles à coût limité, fiables et non contestables dans leur évolution, correspondant à un levier d'action, choisis de manière concertée avec les acteurs concernés et, correspondant à l'objectif stratégique et à l'enjeu de performance sur le processus.

Le tableau de bord du directeur général a pour but d'informer ce dernier sur le degré de réalisation des objectifs. La confection du tableau de bord se fait grâce au logiciel métier « Mercure ».

Le tableau de bord du directeur général comprend 04 indicateurs et est produit par quinzaine qui synthétise l'activité du début de l'exercice en cours à la date de son élaboration.

Ce document, imprimé en noir et blanc, comprend pour chaque indicateur, sa définition, sa formule de calcul, le métier concerné, et sa valeur à la même époque de l'année précédente et un commentaire. Ce tableau de bord est également distribué aux directeurs opérationnels et au directeur financier et comptable.

Le contrôleur de gestion s'assure de la production du tableau de bord, veille au respect des procédures mises en place pour la saisie et la remontée des informations. Il explique aussi l'origine des écarts. Ce tableau de bord apparaît dans le procès-verbal du Comité de Direction (CODIR) restreint et qui est transmis à la DGGPA.

### **5.1.3. Le reporting mensuel**

Le contrôleur de gestion a en charge la confection du reporting mensuel et sa transmission au siège du Groupe pour consolidation. La procédure est mise en œuvre au lendemain de la consolidation des données techniques communiquées par les agences et courtiers au service informatique de NSIA Assurances Bénin. La procédure de confection du reporting mensuel comprend quatre (04) étapes :

- Consolidation des données techniques par le chef département informatique : il procède à la consolidation des données techniques transmises sur supports disquettes par les agences au plus tard, le 05 du mois. Le chef département informatique, après avoir procédé aux régularisations nécessaires et mise à jour des données dans le logiciel Mercure, informe par courrier interne le contrôleur de gestion de la fin des travaux de consolidation ;
- Préparation des états des sinistres par les directions techniques : à la date du 05 du mois au plus tard, les chefs services sinistres commercial et courtage communiquent au contrôleur de gestion les états ci-après :
  - Etats des sinistres réglés à la fin du mois ;
  - Etats des sinistres en suspens à la fin du mois et
  - Etats des sinistres majeurs.

Ces états doivent respectivement être visés par les directeurs techniques avant leur transmission au contrôleur de gestion. Le chef service règlements et contrôle de la direction santé transmet également au plus tard le 05 du mois, les états suivant au contrôleur de gestion :

- Etats des sinistres maladies à la fin du mois et
- Etats des sinistres en suspens à la fin du mois.

Il doit viser tous les états transmis au contrôleur de gestion.

- Préparation des documents comptables par le D.F.C : au plus tard le 05 du mois, le Directeur Financier et comptable communiquent au contrôleur de gestion certains états :
  - montant des engagements réglés et de leur couverture (ETAT C4) ;
  - la liste détaillée des placements;
  - le tableau de suivi des frais généraux ;
  - le tableau du résultat financier ;
  - le tableau de trésorerie mensuel et
  - les opérations intra-groupes.

- Edition des données techniques par le contrôleur de gestion : au plus tard le 06 le contrôleur de gestion édicte dans le module édition du logiciel Mercure certains états ;
  - le bordereau du chiffre d'affaires ;
  - le bordereau des encaissements ;
  - le bordereau des commissions ;
  - le bordereau des retards nets et
  - les provisions pour risque en cours (PREC).
  
- Confection du reporting mensuel et transmission au directeur général : le contrôleur de gestion confectionne sur la base des informations issues du système, le reporting mensuel de la compagnie et le transmet au Directeur Général au plus le 10 du mois suivant.

Le directeur général, après avoir fait ses observations ; transmet le reporting au contrôleur de gestion pour envoi au contrôleur de gestion groupe.

#### **5.1.4. La surveillance du portefeuille**

Le contrôleur de gestion a également en charge la surveillance du portefeuille de la société. La procédure est mise en œuvre au lendemain de la confection du reporting mensuel.

Elle est un outil de gestion ayant pour objectif :

- d'assurer la rentabilité du portefeuille ;
- de redresser et améliorer les résultats techniques ;
- de maintenir la compétitivité de la filiale sur le marché local.

La surveillance du portefeuille concerne tous les risques non vie sauf l'Automobile, la Santé et le Transport. La procédure consiste à identifier tous les risques opérationnels dont la présence dans le portefeuille de la société peut mettre à mal ses résultats techniques, sa rentabilité et sa compétitivité sur le marché.

La procédure comprend les étapes suivantes:

- la mesure des sinistres de fréquence et d'intensité : tous les mois le contrôleur de gestion extrait du logiciel Mercure pour chaque branche toutes les polices ayant été

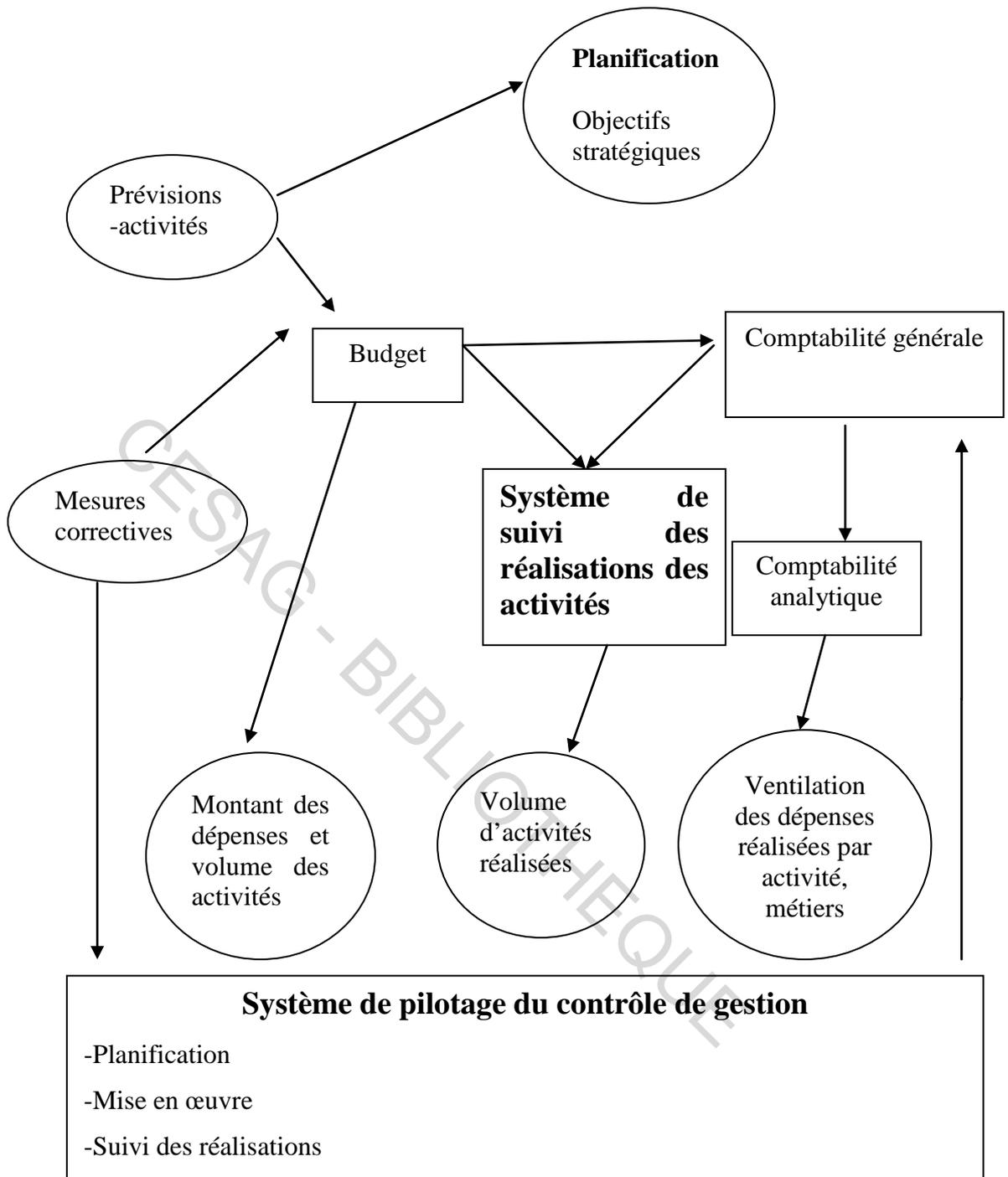
sinistrées au moins deux fois au cours de l'année ou de la période de couverture, toutes les polices ayant un S/P supérieur à 45% sur l'année ou la période de couverture, toutes les polices ayant enregistré un sinistre supérieur à FCFA 30 000 000;

- les risques d'impayés : le contrôleur de gestion sort du logiciel de commun en accord avec les directeurs techniques toutes les affaires non soldées et les classer selon qu'il s'agisse des primes payables cash, des primes excédent 80 fois le SMIG annuel et les primes à chèque revenu impayé ;
- les risques exclus des traités (recherche de mots clés) ; le responsable chargé de la réassurance sort toutes les affaires exclues des traités et vérifie leur « statut » au niveau de la réassurance. Le contrôleur de gestion met l'accent sur les activités exclues des traités pour effectuer son contrôle. De ce fait, un fichier extrait par le chef service informatique sert de base à la détection de ces risque ;
- les risques d'accompagnement : la procédure consiste à vérifier périodiquement que les polices RC et Santé sont accompagnées. Selon la politique du Groupe NSIA, les risques Santé et RC doivent être souscrits avec d'autres risques dits accompagnements;
- les risques de chute du portefeuille : le contrôleur de gestion reçoit des directeurs techniques un état mensuel des polices qui étaient en portefeuille et qui n'ont pas été renouvelées à leur date d'échéance.

Les informations contrôlées sont principalement extraites du système informatique et analysées par le contrôleur de gestion.

Pour gérer sa performance, NSIA Assurances Bénin exploite des données budgétaires et analyse des indicateurs. Le fonctionnement de son système de contrôle de gestion peut être schématisé ainsi :

**Figure 7 : Fonctionnel du système de contrôle gestion**



Source : nous-même

Le système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin étant décrit, le chapitre suivant traitera de son évaluation afin de proposer des recommandations en vue de son amélioration.

## **CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION**

Née de la nécessité de s'assurer de l'utilisation optimale des ressources, l'un des objectifs du contrôle de gestion est d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en s'assurant de l'adéquation entre les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels. Le contrôle de gestion consiste à construire un système d'objectifs et à en piloter la réalisation.

Une performance du système de contrôle de gestion pourrait donc induire celle de la société. Il s'avère donc utile d'évaluer la performance du système de contrôle de gestion afin de pouvoir mener à temps des actions correctives ou de renforcer les points forts du système.

Le Groupe NSIA étant dans une démarche d'amélioration de ses processus, nous nous proposons à travers ce chapitre d'évaluer d'une part, la fonction contrôle de gestion et d'autre part, analyser le système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin. Les résultats de ces évaluations nous permettront de formuler des recommandations en vue de contribuer à l'amélioration de sa performance.

### **6.1. Evaluation de la performance du contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin**

NSIA Assurances Bénin étant organisée autour des activités et métiers, notre évaluation du système de contrôle de gestion débutera par la constitution d'un référentiel d'activité. Se basant sur ce référentiel, nous allons d'abord évaluer les activités du contrôle de gestion de la société, son organisation, le capital humain faisant fonctionner ses activités et enfin évaluer la satisfaction des clients de ses activités.

#### **6.1.1. Le référentiel d'activité du contrôle de gestion**

Pour constituer le référentiel des activités du contrôle de gestion, nous avons adressé un questionnaire d'évaluation d'activités (Annexe 2 page 102) aux contrôleurs de gestion des sociétés d'assurances dommages suivantes : Africaine des Assurances Bénin, Colina Bénin, Allianz Bénin.

Nous nous sommes basés sur notre revue de littérature pour constituer le questionnaire du référentiel des activités du contrôle de gestion. Les questionnaires ont été remis aux contrôleurs de gestion de ces différentes sociétés. Nous avons donc travaillé avec les résultats de ces deux questionnaires.

Les activités non réalisées et jugées peu importantes auront un score de 0, celles non réalisées et jugées importantes compteront pour 1. Les activités réalisées et jugées peu importantes se feront attribuer le score de 2 tandis que celles réalisées et jugées importantes auront le score de 3.

Nous avons arbitrairement choisi les activités affichant un score moyen supérieur ou égal à 1,5 comme activité qu'une fonction de contrôle de gestion en assurance doit effectuer. Le référentiel d'activité du contrôle de gestion en assurance retenu se présente ainsi :

**Tableau 3 : Référentiel d'activité du contrôle de gestion en assurances**

<b>ACTIVITES</b>	<b>SCORE MOYEN</b>
Activité pour le calcul des coûts	1
Activité pour les dispositifs budgétaires	3
Activités pour les tableaux de bord	3
Activité pour l'élaboration des reporting	3
Activités pour l'évaluation des entreprises	2.5
Activités pour la veille et le benchmarking	2.5
Activités pour la gestion des actifs et des revenus	2

Source : Nous-même

### **6.1.2. Evaluation des activités du contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin**

Il s'agira de déterminer, se basant sur le référentiel d'activité du contrôle de gestion, le taux d'activité réalisé par le contrôle de gestion de la société. Un questionnaire (Annexe 2 page 102) a été distribué aux contrôleurs de gestion des sociétés d'assurances ci-dessus. Nous utiliserons le même critère pour l'attribution des scores aux différentes activités. Le calcul de ce taux se détermine comme suit :

$$\text{Taux d'activité} = (\text{Total score obtenu} / \text{Total score}) * 100$$

La détermination du taux d'activité est résumée dans le tableau suivant :

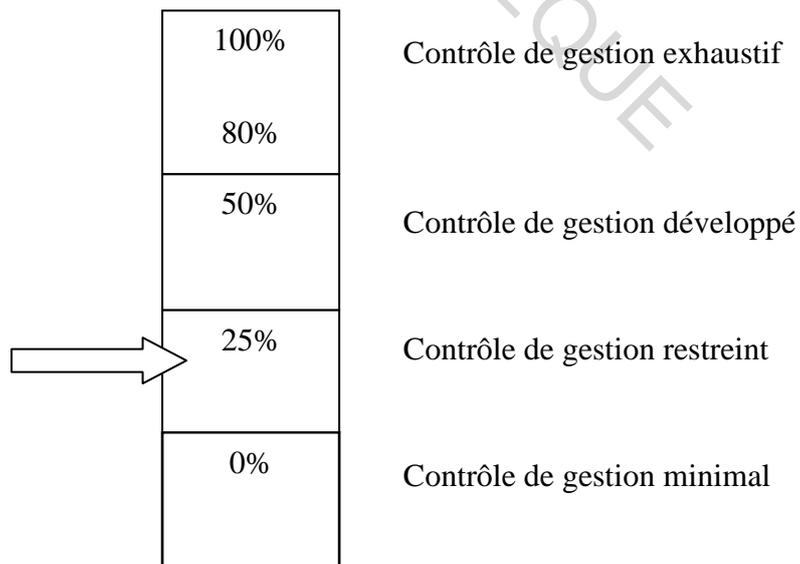
**Tableau 4 : Taux d'activité**

	<b>Africaine des Assurances Bénin</b>	<b>Colina Bénin</b>	<b>Allianz Bénin</b>	<b>Score moyen</b>
Activité pour le calcul des coûts	0	0	0	0
Activité pour les dispositifs budgétaires	3	3	3	3
Activités pour les tableaux de bord	3	3	3	1.5
Activité pour l'élaboration des reporting	3	2	0	0.75
Activités pour l'évaluation des entreprises	0	0	0	0.75
Activités pour la veille et le benchmarking	3	2	3	3
Activités pour la gestion des actifs et des revenus	0	0	0	0
Total	12	10	9	10.33
Taux d'activité	40.25	38.15	29.33	32.25

Source : nous-même

**Figure 8 : Baromètre du taux d'activité**

Taux d'activité



Le taux d'activité permettra de classer le contrôle de gestion en quatre catégories :

- Contrôle de gestion exhaustif : si NSIA Assurances Bénin présente un taux d'activité compris entre 80 et 100% du référentiel d'activité. La fonction est qualifiée d' « innovante » et tend à diffuser une culture de gestion et de pilotage dans la société.
- Contrôle de gestion développé : si NSIA Assurances Bénin présente un taux d'activité entre 50% et 80% du référentiel d'activité. Dans ce cas le contrôle de gestion réalise les activités des pratiques de base (activités pour le calcul des coûts, activités pour les dispositifs budgétaires, activités pour les tableaux de bord et activités pour l'élaboration des reporting) et réalise peu les pratiques évoluées (activités pour l'évaluation des entreprises, activités pour la veille et le benchmarking, activité pour la gestion des actifs et des revenus).
- Contrôle de gestion restreint : si NSIA Assurances présente un taux d'activité entre 25% mais inférieur ou égal à 50% du référentiel d'activité. Dans ce cas le contrôle de gestion est orienté essentiellement sur les dispositifs budgétaires avec quelques activités traitant des tableaux de bord et les activités de reporting. Les activités évoluées sont très peu réalisées.
- Contrôle de gestion minimal : si NSIA Assurances présente un taux d'activité qui se focalise sur quelques activités.

Les deux premières catégories seront considérées comme facteur de performance du contrôle de gestion.

### **6.1.3. Evaluation du capital humain**

Le questionnaire d'évaluation du capital humain (Annexe 3 page 103) adressé aux contrôleurs de gestion des sociétés d'assurances met en relief les relations agents/Direction, les compétences techniques et les savoirs métiers. Les affirmations positives se verront attribuer la note de 3 tandis que celles négatives auront une note de 0. Un taux d'évaluation du capital humain nous permettra de déterminer l'impact du capital humain dans la performance de la fonction contrôle de gestion. Pour l'obtenir, on divisera la somme des points obtenus par le total des points (24) et on multipliera ensuite le résultat par 100.

Les résultats obtenus sont synthétisés dans le tableau suivant :

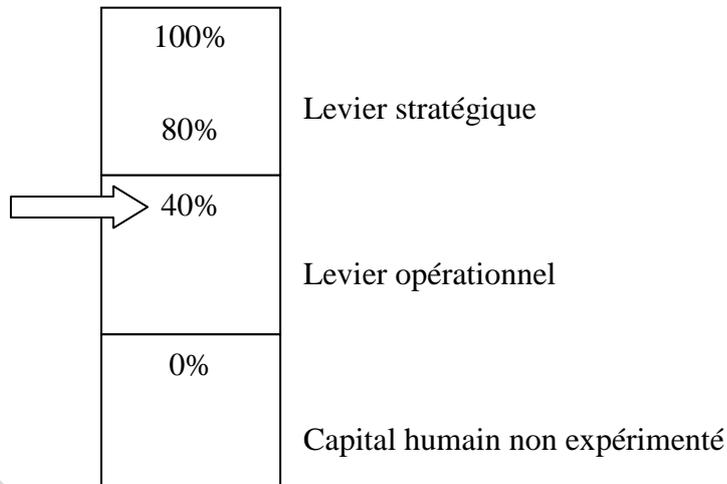
**Tableau 5 : Résultat de l'évaluation du capital humain**

	<b>Africaine des Assurances</b>	<b>Colina Bénin</b>	<b>Allianz Bénin</b>	<b>Score Moyen</b>
Votre Direction Générale est-elle accessible ?	3	0	0	1
Les conditions salariales vous sont-ils favorables ?	0	0	3	1
Avez-vous une bonne image de votre organisation ?	3	3	3	3
Connaissez-vous-la stratégie de l'organisation ?	3	0	0	1
Connaissez-vous-les métiers de l'organisation ?	3	3	3	3
Savez-vous calculer un coût ?	3	0	0	1
Savez-vous faire un budget ?	3	3	3	3
Savez-vous faire un tableau de bord ?	3	3	3	3
<b>Total</b>	14	12	12	17
<b>Taux de maîtrise</b>	75.25	62.5	68.75	72.35

Source : nous-même

**Figure 9 : Baromètre du taux d'évaluation du capital humain**

Taux d'évaluation du capital humain



Nous supposons que le capital humain est un levier stratégique (avec un taux d'importance du capital humain  $\geq 80\%$ ) dans un contrôle de gestion, si le personnel est motivé et dispose de compétences techniques et métier (connaissance de la stratégie et des métiers de l'organisation).

Un taux compris entre 40 et 80% correspondra à un capital humain opérationnel s'il dispose d'au moins 2/3 des compétences techniques. Dans ces deux cas, le capital humain est considéré comme un facteur de performance de la fonction contrôle de gestion.

Un capital humain, avec un taux inférieur à 40% ou un taux se situant entre 40 et 80% mais ne disposant pas d'au moins 2/3 des compétences techniques, sera défini comme «Non expérimenté».

#### 6.1.4. Evaluation des variables structurelles du contrôle de gestion

Un questionnaire (Annexe 4 page 104) a été adressé aux contrôleurs de gestion des sociétés cités plus haut pour évaluer le positionnement de la fonction dans l'organigramme, le fonctionnement interne et les ressources de la fonction. Les affirmations positives auront une note de 3, celles négatives par contre auront une note de 0. Les résultats obtenus permettront de calculer un taux de support structurel.

$$\text{Taux de support structurel} = (\text{Résultat obtenu}/15) \cdot 100$$

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

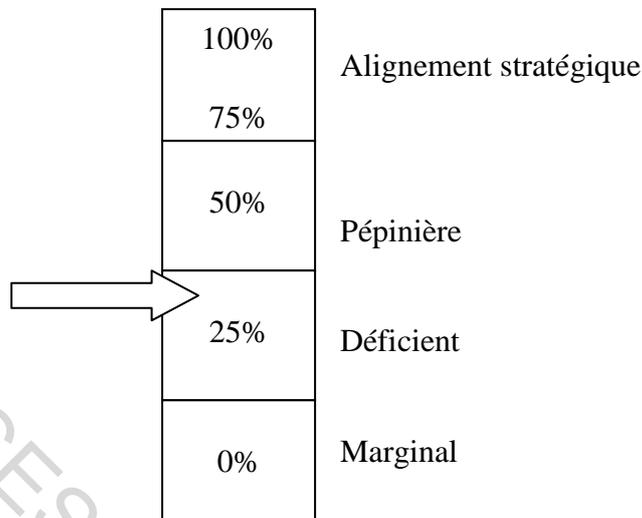
**Tableau 6 : Résultats de l'évaluation de l'organisation du contrôle de gestion**

	<b>Africaine des Assurances</b>	<b>Colina Bénin</b>	<b>Allianz Bénin</b>	<b>Score Moyen</b>
Le positionnement du contrôle de gestion vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a en charge ?	3	0	3	2
Le positionnement du contrôle de gestion permet-il d'obtenir facilement les informations ?	3	0	0	1
Le système de contrôle de gestion est-il formalisé ?	3	3	3	3
Votre système de contrôle de gestion s'est-il adapté au changement ?	0	0	0	0
Votre contrôle de gestion est-il aligné à la stratégie et aux objectifs de l'organisation?	3	3	3	3
Total	12	7	12	9
Taux de support structurel	40%	32%	40%	33.75%

Source : nous-même

**Figure 10 : Baromètre du taux de support structurel**

Taux de support structurel



Un taux de support structurel supérieur ou égal à 75% correspondra à un contrôle de gestion d'« Alignement stratégique », cela signifie que l'organisation dispose d'une structure adéquate et est aligné à la stratégie de l'organisation.

Entre 50 et 75%, il est « en Pépinière », et est en plein essor dans cette organisation. Un taux supérieur à 50% sera considéré comme facteur de performance.

Lorsqu'il est entre 25 et 50%, il est considéré comme « Déficient » c'est-à-dire contrôle dont l'importance est reconnue mais n'arrive pas à se développer.

Avec un taux inférieur à 25%, le contrôle de gestion est considéré comme « Marginal » c'est-à-dire que son périmètre d'intervention est limité et que le contrôle de gestion n'a pas une grande importance dans les métiers de l'organisation.

#### **6.1.5. Evaluation de la satisfaction des clients du contrôle de gestion**

La population utilisée pour l'évaluation de la satisfaction client a été constituée par un échantillon d'agents de la direction générale, des directions techniques, services supports et les partenaires externes de NSIA Assurances Bénin. Un questionnaire (Annexe 5 page 105) comprenant quatre (4) types de réponses leur a été distribué à cet effet. Les réponses « très satisfaisant » auront une note de 4, 3 pour « satisfaisant », celles « peu satisfaisantes » pour 2 et « non satisfaisant » auront 1 pour note. Un taux de satisfaction client a été ensuite

calculé en divisant le nombre de points obtenus par 20 (note maximale), le tout en pourcentage.

$$\text{Taux de satisfaction client} = (\text{Résultat obtenu} / 20) * 100$$

Les résultats obtenus pour l'évaluation de la satisfaction client sont présentés dans le tableau suivant.

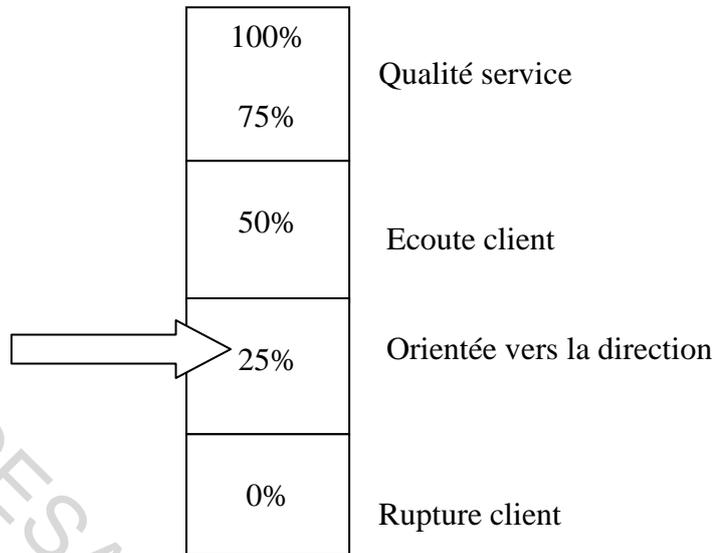
**Tableau 7 : Présentation des résultats de l'évaluation de la satisfaction client**

	Directeur courtage	Directeur des affaires directes et réassurances	Directeur financier et comptable	Score moyen
Comment évaluez-vous la procédure budgétaire ?	3	3	3	3
Comment évaluez-vous le tableau de bord ?	2	1	3	2
Comment évaluez-vous le processus de comptabilité analytique?	0	0	0	0
Comment évaluez-vous la capacité du système de contrôle de gestion à prendre en compte vos besoins ?	0	0	0	0
Comment évaluez-vous la capacité du système de contrôle de gestion à aider les managers à effectuer des diagnostics et prendre des décisions ?	0	0	2	0.75
Total	5	5	8	9
Taux de satisfaction client	35%	35%	45%	33.25

Source : nous-même

**Figure 11 : Baromètre du taux de satisfaction de la clientèle**

Taux de satisfaction client



Un résultat supérieur ou égal à 75% correspondra à un de contrôle de gestion « Qualité service » qui place le client et sa satisfaction au cœur de ses activités.

Entre 50 et 75% correspondra à un contrôle de gestion « Ecoute client » qui est attentif aux besoins de sa clientèle mais n'arrive pas à les satisfaire totalement.

Tout résultat compris entre 50 et 100% caractérisera un contrôle de gestion satisfaisant sa clientèle.

De 25 à 50%, le contrôle de gestion sera qualifié de « Orienté vers la direction ». Il ne prend pas trop en compte les besoins des managers, il est axé sur le compte rendu (reporting).

Avec un taux inférieur à 25% correspondra à un système « Rupture client » qui caractérise une situation de crise entre le système et ses bénéficiaires, ces derniers ne le trouvent plus utile.

### 6.1.6. Evaluation globale du contrôle de gestion

Il s'agira ici de faire la synthèse des différents taux (taux d'activité, du capital humain, de support structurel et de satisfaction client) pour obtenir un taux global de la performance du contrôle de gestion.

**Taux Global de Performance** = (Taux d'activité + Taux du Capital Humain + Taux de support Structurel + Taux de Satisfaction Client)/ 4

Le tableau suivant présente la synthèse des évaluations.

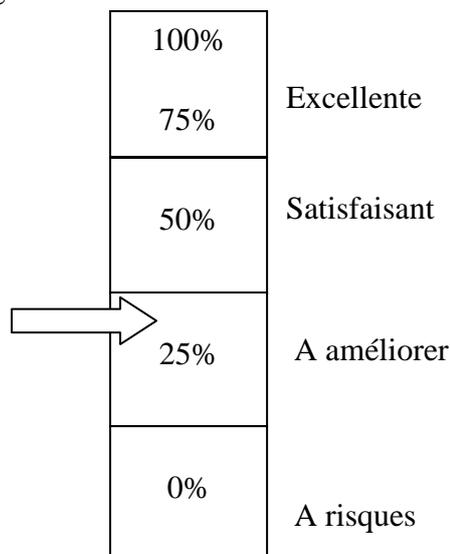
**Tableau 8 : Synthèse des évaluations**

Les thèmes d'évaluation	Evaluation
Taux d'activité	32.25%
Taux d'évaluation du capital humain	72.35%
Taux de support structurel	33.75%
Taux de satisfaction des clients	33.25%
Taux de performance global	42.75%

Source : nous-même

**Figure 12 : Baromètre de la performance globale du contrôle de gestion**

Taux de performance globale



Un contrôle de gestion aura une « Excellente » performance si son taux global est supérieur ou égal à 75%. Il aura une performance « Satisfaisante » si son taux global est compris entre 50 et 75%. Entre 25 et 50%, il aura une performance à « Améliorer ».

En dessous de 25%, le contrôle de gestion est caractérisé de système à « Risque ».

L'évaluation de la performance globale du contrôle de gestion fait apparaître différents taux dont l'analyse nous permettra d'émettre des recommandations en vue d'améliorer la performance du contrôle de gestion.

## **6.2. Analyse des résultats obtenus**

Nous analyserons les résultats obtenus à travers le taux d'activité de NSIA Assurances bénin, le taux d'évaluation du capital humain, le taux de support structurel, le taux de satisfaction client et en fin le taux global de performance du contrôle de gestion.

### **6.2.1. Taux d'activité de NSIA Assurances Bénin**

Le taux d'activité de 32.25% indique que le contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin ne prend en compte que les activités de base c'est-à-dire le budget, le tableau de bord et quelques activités traitant de la comptabilité analytique. Les activités de benchmarking, de gestion d'actif, d'évaluation d'entreprise et d'informatique de gestion sont réalisées au niveau de la Holding.

Toutes les activités sont conçues à la Holding et ensuite instaurées à NSIA Bénin pour application. Le contrôle de gestion de NSIA Bénin n'a aucun moyen pour innover ce qui affecte également le taux d'évaluation du capital humain.

### **6.2.2. Taux d'évaluation du capital humain**

Le taux d'évaluation du capital humain de 72.35% montre que les acteurs de la fonction contrôle de gestion sont utilisés à des fins opérationnelles. Ce qui s'explique par des rencontres avec la direction générale occasionnelle.

Notons cependant la bonne connaissance des métiers de l'entreprise qui pourrait renforcer la culture d'entreprise et pourrait favoriser l'implication des acteurs dans la recherche de la performance.

### **6.2.3. Taux de support structurel**

Un taux de 33.75% indique une structure déficiente. Cette structure est jugée importante par la Holding mais pas par le personnel de NSIA Assurances Bénin qui est réticent quant à la mise à disposition de certaines informations. Cette situation rend difficile l'exécution des activités du contrôle de gestion. Un meilleur positionnement de la fonction dans l'organigramme pourrait drainer la performance vers le haut.

### **6.2.4. Taux de satisfaction client**

Le contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin est orienté vers la direction, ce qui explique son taux de satisfaction client de 33.25%. Le tableau de bord ne prend en compte que les besoins du directeur général de même que les différents rapports rédigés par les acteurs du système de contrôle de gestion. Une orientation de la fonction vers les managers pourrait donner plus d'importance et ces derniers se sentiraient plus impliqués dans la recherche d'un contrôle de gestion performant.

### **6.2.5. Taux global de la performance du contrôle de gestion**

La moyenne de ces différents taux présentés précédemment nous donne un taux global de la performance du contrôle de gestion égal à 42,75%. Cela correspond à un contrôle de gestion à améliorer. En effet, bien qu'ayant un capital humain disposant des compétences techniques pour faire fonctionner le système, les activités prises en compte par la fonction ne permettent pas de prendre en considération toutes les attentes des principaux managers.

De même, le positionnement et le fonctionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise ne favorise pas son émergence.

L'analyse de ces différents résultats fait apparaître certains points à améliorer pour atteindre un niveau meilleur de performance du contrôle de gestion.

## **6.3. Recommandations**

Nous formulerons des recommandations à la direction générale et également à l'agent en charge du contrôle de gestion.

### 6.3.1. Recommandations à la Direction Générale

En vue d'améliorer le taux de support structurel qui est de 40%, la direction générale doit redimensionner la fonction contrôle de gestion. En effet, le contrôle de gestion confié, en grande partie, à la cellule contrôle de gestion ne permet pas son développement malgré sa bonne connaissance du système d'information. Sa position dans l'organigramme de la société lui donne quand même les pouvoirs nécessaires pour la réalisation d'activités du contrôle de gestion moderne.

Mais, une collaboration du corps des contrôleurs des opérations et son rattachement à la D.F.C donnera plus de pertinence au contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin.

En effet, la bonne connaissance du système d'information qu'a pu acquérir le responsable du contrôle de gestion du fait de son intégration au service de la comptabilité, de même que les bons rapports qu'ont pu développer ce dernier avec le personnel opérationnel sera un atout pour amélioration de la performance du contrôle de gestion. Ces connaissances du système d'information et les relations avec le personnel opérationnel combinées aux compétences techniques dont disposent déjà le contrôleur de gestion auront besoin d'un certain pouvoir afin de disposer à temps les informations nécessaires.

A cet effet, la création d'un service inspection rattaché à la direction commerciale disposera de compétences élevées dans tous les métiers de l'assurance et donnera toutes les informations dont ont besoin le contrôle de gestion.

Ce nouveau service devra être organisé pour permettre un management par les connaissances<sup>6</sup>. Il devra maintenir les grades et doit être dirigé par un technicien des assurances. La création de ce service augmentera les taux de support structurel, d'activités (notamment par le management par les connaissances), mais également le taux de satisfaction des clients.

---

<sup>6</sup> Le management par la connaissance est une méthode permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances d'une structure afin notamment de les organiser et de les diffuser.

### **6.3.2. Recommandations à l'agent en charge du contrôle de gestion**

Le responsable de la cellule contrôle de gestion dispose d'une très bonne compétence technique et est rigoureux dans l'exécution de ses tâches. Cependant, il doit orienter ses activités aussi bien vers les opérationnels que les managers. Il doit multiplier les contacts avec les opérationnels afin de prendre connaissance de leur besoin et les faire adhérer au système de contrôle de gestion. Il doit orienter toutes ses actions vers la satisfaction de ses clients internes comme externe que sont les managers, les opérationnels et les partenaires de NSIA Assurances Bénin.

Il doit également consolider les relations avec la direction générale par des entretiens et réunions réguliers ceci permettra de mieux servir ce client. Il doit chercher les causes exactes des variations au niveau des indicateurs du tableau de bord en multipliant les entretiens avec les différents responsables de ces indicateurs et en recherchant notamment certaines informations dans le système d'information comptable. Il doit également se rapprocher des informaticiens pour exprimer leurs besoins en vue de rendre meilleures les différentes applications constituant le système de contrôle de gestion. Il doit approfondir la connaissance des métiers de l'entreprise et s'investir davantage dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

L'évaluation de la performance du contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin axé sur quatre variables que sont les activités, l'organisation, le capital humain et la satisfaction client nous a permis d'émettre des recommandations dont la prise en compte intégrale pourrait rehausser la performance du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin.

### **6.4. Analyse du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin**

La section précédente nous a permis de faire une évaluation détaillée du contrôle de gestion au sein de NSIA Assurances Bénin. La présente section a pour objet de faire une analyse du système de contrôle de gestion.

Pour ce faire, il convient alors d'analyser le système tel que conçu et pratiqué dans cette société afin de mettre en exergue ses atouts, ses insuffisances ainsi que ses contraintes en vue de formuler des propositions d'amélioration.

### **6.4.1. Diagnostic du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin**

Au regard de la description des pratiques existantes du système de contrôle de gestion dans le chapitre précédent de notre étude, nous présentons notre analyse. Cette analyse fait ressortir des forces (techniques et méthodologiques) et des faiblesses (organisationnelles et méthodologiques) auxquelles il conviendrait de proposer des solutions.

#### **6.4.1.1. Les forces au plan technique**

Ces forces sont :

- l'existence d'un plan stratégique quinquennal ;
- l'existence d'une note d'orientation budgétaire ;
- l'existence de contrat d'objectifs ;
- l'existence de manuels de procédures ;
- l'existence de modèle de reporting ;

L'analyse de ces points forts du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances se présente comme suit :

##### **➤ L'existence d'un plan stratégique quinquennal**

Le Conseil d'Administration détermine les grandes orientations de NSIA Assurances. Sur la base de ces orientations, un plan stratégique quinquennal est établi par la direction générale avec l'appui des autres directions.

##### **➤ L'existence d'une lettre d'orientation budgétaire**

Le Directeur Général Groupe Pôle Assurances (DGGPA) rappelle les ambitions du Groupe NSIA et détermine les objectifs de celui-ci, fixe pour chaque société du Groupe en tenant compte du contexte économique dans lequel opère cette dernière.

Ce document rappelle l'orientation stratégique notamment la politique de développement et les indicateurs techniques.

➤ **L'existence de contrat d'objectifs**

Le directeur général assigne les objectifs à chacune des directions, départements et services qui lui sont rattachés ; les autres directeurs en font de même. Des contrats d'objectifs sont signés par tous les collaborateurs.

Ces contrats d'objectifs précisent les actions à mener pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés, les ressources ou moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs, le délai et les indicateurs de mesure. Il convient de rappeler que les objectifs assignés à chaque responsable, en particulier aux responsables des fonctions supports ne font pas l'objet de suivi et d'évaluation.

➤ **L'existence de manuels de procédures**

L'existence d'un manuel de procédures est importante car elle permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne.

Le manuel de procédures en formalisant et en uniformisant les actions permet une adhésion unanime et une harmonie dans tous les processus.

A NSIA Assurances, ce manuel est disponible dans le bureau de l'auditeur interne et du contrôleur de gestion et est largement diffusé dans les directions, départements et Services en fonction des opérations traitées.

Toutefois, il est à noter que « toutes les procédures recensées et devant faire l'objet de formalisation en manuels ne sont couvertes qu'à hauteur de 55% par ladite formalisation, les 45% restants sont exécutées de façon informelle» selon le responsable de l'audit interne.

➤ **L'existence de modèle de reporting**

Le modèle de reporting donne des informations sur les indicateurs commerciaux, de productions et financiers.

Les deux premiers indicateurs donnent le niveau de réalisation par produit et par canal de distribution par rapport aux objectifs annuels.

Par contre, les indicateurs financiers sont axés sur le niveau des engagements réglementés conformément aux normes CIMA, le résultat financier, les placements, les frais généraux et la situation de trésorerie.

Toutefois, il convient de noter que le modèle de reporting ne tient pas compte de l'évaluation ou du suivi des activités des fonctions supports.

#### **6.4.1.2. Les forces au plan méthodologique**

Lors de notre stage à NSIA nous avons constaté que le processus de contrôle de gestion respecte les deux phases à savoir : la phase de planification et la phase de mesure et d'analyse des résultats. Le respect de ces phases est indispensable pour l'atteinte de résultats, ceux-ci s'exprimant en termes économiques d'où un processus de gestion performant.

Les étapes suivies du système de contrôle de gestion sont :

- La phase de planification : le rôle de la planification stratégique est de fixer les objectifs à long terme de NSIA Assurances Bénin (existence d'un plan stratégique quinquennal. Pour tenter d'atteindre ces objectifs, il est utile d'en échelonner la réalisation dans le temps, en définissant des objectifs intermédiaires plus proches et plus tangibles, horizon d'un an (budget).

Mais la planification ne saurait se limiter à la fixation des objectifs de l'entreprise. Il s'agit également d'anticiper les moyens qui vont être engagés pour les atteindre (existence de contrat d'objectifs).

- La phase de mesure et d'analyse des résultats : la performance réelle peut s'avérer différente de celle que l'on avait envisagée, en particulier si les plans d'actions ne sont pas en œuvre correctement ou si des aléas surgissent. Ainsi, un suivi des résultats obtenus et une comparaison régulière avec les objectifs sont nécessaires (existence de modèle de reporting).

## **6.4.2. Les faiblesses du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin**

L'analyse approfondie du système de contrôle de gestion au sein de NSIA Assurances Bénin, nous a permis de relever les faiblesses d'ordre organisationnel et les faiblesses d'ordre techniques :

### **6.4.2.1. Les faiblesses d'ordre organisationnel**

Les faiblesses d'ordre organisationnel se présentent comme suit :

#### **➤ L'organisation de la cellule contrôle de gestion**

L'organisation de la cellule comporte de nombreuses insuffisances. En effet, il est généralement composé d'au moins 2 personnes (un contrôleur de gestion sénior et un assistant) pour qu'ils puissent constituer une équipe et travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs. Cela n'est pas le cas à NSIA Assurances Bénin.

En effet, il existe un seul contrôleur de gestion permanent qui cumule plusieurs fonctions et travaille pour NSIA Vie Assurances Bénin.

#### **➤ Le positionnement hiérarchique**

La cellule contrôle de gestion est placée en staff. Dans le souci d'améliorer la qualité et les délais de production des reporting, des états financiers et de respecter les dispositions réglementaires en matière de contrôle interne, elle devrait rattacher à la D.F.C.

Cela n'est pas le cas à NSIA Assurances Bénin.

En effet, le contrôleur de gestion est rattaché au directeur général, ce qui ne lui garantit pas une meilleure analyse et de compréhension des chiffres.

#### **➤ L'insuffisance d'outils de gestion de la cellule contrôle de gestion**

Nous avons constaté une insuffisance d'outils de gestion mis à la disposition du contrôleur de gestion. En effet, les outils de gestion suivants manquent cruellement au système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin:

- les logiciels d'élaboration et du suivi du budget ;
- les logiciels d'élaboration de tableaux de bord ;
- les logiciels de suivi des temps de travail du contrôleur de gestion ;
- les outils de mesure d'efficacité des fonctions supports.

L'insuffisance de ces outils de gestions a comme conséquence l'enfreint à la réalisation des objectifs du système de contrôle de gestion.

#### **6.4.2.2. Les faiblesses d'ordre technique**

Les faiblesses au niveau technique se résument comme suit :

##### **➤ L'absence de la documentation en contrôle de gestion à la bibliothèque**

L'absence de la documentation en contrôle de gestion constitue la conséquence de l'enfreint à la réalisation des objectifs de la cellule contrôle de gestion. En effet la documentation pourra permettre aux contrôleurs de gestion de connaître les nouvelles pratiques.

##### **➤ L'insuffisance de contrôleur de gestion**

La cellule contrôle de gestion doit disposer du personnel nécessaire avec les qualifications requises pour accomplir les missions approuvées dans le contrat d'objectif.

##### **➤ La formation des contrôleurs de gestion**

Le contrôleur de gestion doit connaître les techniques et les nouveaux outils de contrôle. Il a le souci de sa formation permanente, et s'efforce de se tenir au courant de toutes les avancées technologiques et des meilleures pratiques de la fonction.

Cependant nous avons constaté lors de notre stage, que le contrôleur de gestion de NSIA Assurances n'a pas le profil requis pour exercer le métier. Ce qui pourrait constituer un frein pour la bonne marche des affaires.

### 6.4.3. Recommandations

Après une évaluation du contrôle de gestion et une analyse approfondie du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin, nous formulons les recommandations suivantes pour l'amélioration de la performance du système de contrôle de gestion.

**Recommandation n°1 :** revoir le positionnement de la fonction contrôle de gestion, rattachée cette dernière à la D.F.C, qui prend en compte dans un premier temps la redéfinition du rôle et des missions du contrôleur de gestion, s'étendra ensuite à la mise en place d'une organisation harmonisée de la fonction financière au sein des sociétés du Groupe NSIA.

Cette recommandation est déjà appliquée et désormais la fonction contrôle de gestion est rattachée à la F.F.C.

**Recommandation n°2:** assurer le développement de la fonction par l'organisation des stages de formation sur la pratique du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurances dans le but de familiariser le contrôleur de gestion avec les nouveaux outils de travail.

**Recommandation n°3:** doter le système en outils de contrôle de gestion dans le but d'améliorer sa gestion.

**Recommandation n°4:** l'audit de la fonction contrôle de gestion dans le but de déceler les faiblesses de cette fonction et de proposer des voies d'amélioration pour une performance de la fonction et une qualité du service.

### **Conclusion de la deuxième partie**

L'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion NSIA Assurances Bénin axé sur quatre variables que sont les activités, l'organisation, le capital humain et la satisfaction client nous a permis d'émettre des recommandations dont la prise en compte intégrale pourrait rehausser la performance du système de contrôle de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Face à un environnement économique instable, NSIA Assurances Bénin, à l'instar de toutes entreprises, cherchent des moyens et outils pour atteindre et maintenir une performance satisfaisante. Elle a donc révisé et actualisé de nombreux moyens et outils en vue de s'adapter à cet environnement instable. Parmi ces outils, on note le système de contrôle de gestion qui a été révisé au regard des meilleures pratiques du secteur.

Cependant l'adaptation de ce système au fonctionnement du groupe NSIA particulièrement de la société du Bénin qui a fait l'objet de notre étude, ne lui permet pas de développer toutes ses activités et d'atteindre un niveau de performance satisfaisant. On constate que la relation entre les opérationnels et le contrôle de gestion ne permet pas au contrôle de gestion de s'affirmer. En effet, le contrôle de gestion est ésotérique d'où la faible implication du personnel dans le fonctionnement du système de contrôle de gestion.

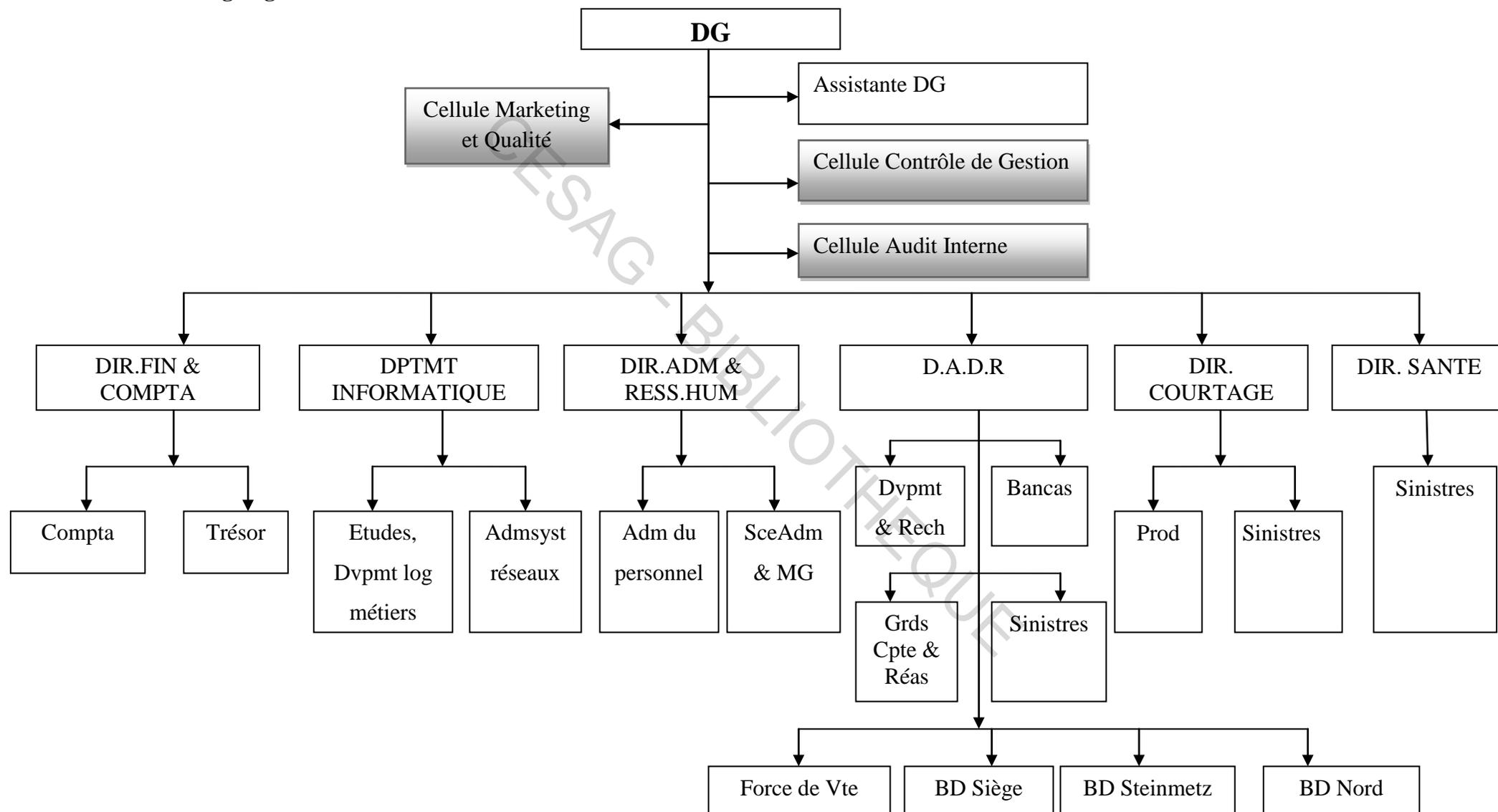
L'évaluation de ce système a permis d'une part, de déceler des taux d'activités, de support structurel et de satisfaction client faible malgré la disposition d'un capital humain compétent et d'autre part, de détecter les forces et les faiblesses.

Ce qui constitue un manque à gagner qui pourrait être réduit en repositionnant ce système dans le fonctionnement de l'organisation. Il serait donc intéressant de s'interroger sur les relations entre les produits du contrôle de gestion et les actions entreprises par les acteurs sur le terrain.

## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de NSIA Assurances Bénin



**Annexe 2 : Questionnaire d'évaluation des activités**

Questionnaire d'évaluation des activités					
<b>Destinataire :</b> Sociétés d'Assurances dommages			<b>NB :</b> Veuillez cocher ( ) les mentions exactes  <b>EX :</b> Calcul de coût : activité réalisé ( ) ;  activité importante ( )		
<b>Objectif :</b> Répertorier les différentes activités d'une fonction de contrôle de gestion					
	Activité réalisée	Activité non réalisée	Activité importante	Activité peu importante	Observation
1. Réalisez-vous une activité de calcul de coût ?					
2. Réalisez-vous une activité budgétaire ?					
3. Elaborez-vous un tableau de bord ?					
4. Réalisez-vous une activité d'évaluation ?					
5. Réalisez-vous une activité de veille et benchmarking? (formaliser les meilleures pratiques de gestion dans votre société)					
6. Elaborez-vous un reporting ?					
7. Réalisez-vous une activité de gestion d'actif ? (évaluation et utilisation optimale des biens)					
8. Rédaction des rapports d'activités de la Direction Générale					

**Annexe 3 : Questionnaire d'évaluation du capital humain**

Questionnaire d'évaluation du capital humain				
<b>Destinataire :</b> Acteurs du contrôle de gestion				
<b>Objectif :</b> Prise de connaissance de la relation agent/direction, des compétences métier, des compétences techniques, des compétences comportementales				
	OUI	NON	N/A	Observation
1. Votre supérieur est-il accessible ?				
2. Avez-vous une bonne image de votre organisation?				
3. Connaissez-vous la stratégie de l'organisation ?				
4. Connaissez-vous les métiers de l'organisation ?				
5. Savez-vous calculer un coût?				
6. Savez-vous faire un budget?				
7. Savez-vous faire un tableau de bord ?				

**Annexe 4 : Questionnaire d'évaluation de l'organisation**

<b>Questionnaire d'évaluation de l'organisation</b>				
<b>Destinataire :</b> Acteurs du contrôle de gestion				
<b>Objectif :</b> apprécier l'adaptation du contrôle de gestion à l'activité réelle				
	OUI	NON	N/A	Observation
1. Le positionnement du contrôle de gestion vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a en charge ?				
2. Le positionnement du contrôle de gestion permet-il d'obtenir facilement les informations ?				
3. Le système de contrôle de gestion est-il formalisé ?				
4. Votre contrôle de gestion sais-t-il s'adapter au changement ?				
5. Votre contrôle de gestion est-il aligné à la stratégie et aux objectifs de l'organisation ?				

**Annexe 5 : Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client**

<b>Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client</b>					
<b>Destinataire :</b> Client du contrôle de gestion					
<b>Objectif :</b> s'assurer de l'ouverture du processus de contrôle de gestion vers les clients					
	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Non satisfaisant	Observation
1. Comment évaluez-vous la procédure budgétaire ?					
2. Comment évaluez-vous le tableau de bord ?					
3. Comment évaluez-vous le processus de comptabilité analytique?					
4. Comment évaluez-vous la capacité du contrôle de gestion à prendre en compte vos besoins ?					
5. Comment évaluez-vous vos rapports avec le contrôle de gestion ?					

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

1. AÏM Roger (2004), *Indicateurs et tableaux de bord*, 1ère édition, AFNOR, Paris, 134p.
2. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2004), *Contrôle de gestion : DECF 7: manuel et application*, 6ème édition, DUNOD, Paris, 725p.
3. ANTONY Robert N., *The management control function*, Boston, Harvard University, Press 1998.
4. AUTISSIER David (2007), *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, 1ère édition, Editions d'Organisation, Paris, 196p.
5. BOIVERT Hugues (1998), *La comptabilité par activités*, Éditions du Renouveau Pédagogique (ERPI), Québec, 64p.
6. BOUIN Xavier & SIMON François-Xavier (2004), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, Dunod.
7. BOUIN Xavier & SIMON François-Xavier (2009), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Outils et comportements*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 327p.
8. BOUQUIN Henri (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF.
9. BURLAUD Alain & SIMON Claude (1997), *Le contrôle de gestion*, Paris éd La découverte, 199p
10. CHARPENTIER Pascal (2000), *Organisation et gestion de l'entreprise*, NATHAN, Paris, 358p.
11. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion*, tome 1, ELLIPSES, Paris, 1055p.
12. DORIATH Brigitte (2008), *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5ème édition, DUNOD, Paris, 154p.
13. DORIATH Brigitte, Michel LOZATO, Paula Mendez, Pascal NICOLLE (2005), *Comptabilité et gestion des organisations*, 3ème édition, DUNOD, Paris, 352p.
14. DUPUY Yves. (1999), *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, PUF, 89p.
15. ENSELME Gerard (2006), *Comptabilité financière-Comptabilité de gestion*, Lexis Nexis, Paris, 546p.

16. GAUTIER Frédéric & PEZET Anne (2006), *Contrôle de gestion*, Daeios & Pearson Education, France, 239p.
17. GIBERT Patrick (2009), *Tableaux de bord pour les organisations publiques*, DUNOD, Paris, 295p.
18. GIRAUD Françoise; SAULPIC Olivier; BONNIER Carole; FOURCADE François (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 3ème édition, GUALINO éditeur, Paris, 402p.
19. GUEDJ Norbert (2001), *Le contrôle de gestion. Pour améliorer la performance de l'entreprise*, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 710p.
20. *Guide d'application du SYSCOA* (1997), Edition Foucher, Paris, 671p.
21. HORGREN Charles ; BHIMANI Alnoor; DATAR Srikaut; FOSTER Georges (2009), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 4ème édition, PEARSON Education, Paris, 460p.
22. KAPLAN Robert et NORTON David (2001), *Comment utilisez le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation.
23. KAPLAN Robert et NORTON David (2005), *Le tableau de bord prospectif*, 3ème édition.
24. KERVILER Isabelle & KERVILER Loïc (2006), *Le contrôle de gestion à la portée de tous !*, 4ème édition, Economica, Paris, 204p.
25. LÖNING Hélène et PESQUEUX Yves. (2003), *Le contrôle de gestion*, Dunod, 15p.
26. LORINO Philippe (1996), *Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités*, Dunod.
27. LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, Edition d'Organisation, Paris, 550p.
28. MALO Jean-Louis et MATHE Jean-Charles (2000), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Editions d'Organisation.
29. MAURIN Pierre (2008), *Contrôle de gestion facile*, AFNOR éditions, Paris, 84p.

30. MOLEY Chantal ; Jean HUGUES; Bernard LEBLANC ; Olivier HUGUES (2007), *Processus métiers et système d'information : évaluation, modélisation, mise en oeuvre* 2ème édition, DUNOD, Paris, 271p.
31. MONNOT Jean-Paul (2009), *Contrôle de gestion*, HACHETTE Supérieur, Paris, 497p.
32. MOUGIN Yvon, *La cartographie des processus*, Editions d'Organisation, 2004, 72-73p.
33. SACHE Henri Pierre (2003) ; *Comprendre les assurances*, Hermès science publications, Paris, 304p.
34. TELLER Robert (1999), *Le contrôle de gestion*, Editions Management et Société, 57p.

### Articles et revues

35. GERVAIS Michel & Gervais THENET (2004), *Comment évaluer la productivité dans les activités de service?*, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, volume 1, 147-163.
36. OGER Brigitte & PLATT David (2002), *Modèle de création de valeur en Europe et aux Etats-Unis : Une comparaison des modèles de l'EFQM et du BALDRIGE AWARD CRITERIA*, *Comptabilité- Contrôle-Audit*, numéro spécial, 85-98.