



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Études Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**PRATIQUE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS
LE DOMAINE DES ASSURANCES : CAS D'AXA
ASSURANCES SENEGAL**

Présenté par :

M. Lacéné SORO

Dirigé par :

M. Malick NDOYE

Secrétaire Général de l'IIA Sénégal

Octobre 2011

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire

A toute la famille SORO

Pour le soutien et les efforts consentis à notre égard.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF et tout le corps professoral qui ont assuré notre formation ;
- monsieur Alioune NDOUR DIOUF, Administrateur Directeur Général de AXA Assurances Sénégal pour nous avoir offert le stage au sein de son entreprise ;
- madame Régine NDOUR, Directrice en charge du Plan Budget Résultat et Contrôle (PBRC) pour nous avoir accueilli dans son service ;
- monsieur Ismaïla DIONE, Chef du département Contrôle de gestion et Réassurance : notre maître de stage, pour sa disponibilité et son encadrement ;
- monsieur Mohamed NDIAYE du département Informatique pour son aide et son soutien durant notre période de stage ;
- l'ensemble du personnel d'AXA Assurance Sénégal pour son soutien et sa disponibilité ;
- monsieur Malick NDOYE, Secrétaire Général de l'IIA Sénégal et qui a été notre Directeur de mémoire pour son encadrement.

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

ABC: Activity Based Costing

ABM: Activity Based Management

BBZ: Budget à Base Zéro

BSC : Balanced ScoreCard

CIMA : Conférence International des Marchés d'Assurances

CRCA : Commission régionale de Contrôle des Assurances

CSAR : Compagnie Sénégalaise d'Assurance et de Réassurance

DPO: Direction par Objectifs

DPPO : Direction Participative par Objectifs

ERP: Entreprise Ressource Planning

EVA: Economic Value Added

FSSA : Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurance

GPAO : Gestion de Production Assistée par Ordinateur

IARD : Incendie Automobile Risque Divers

PANE : Prime Acquisée et Non Emise de l'exercice

PAP : Provision pour annulation de Prime

PBRC : Plan Budget Résultat Contrôle

PCA : Président du conseil d'Administration

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

PREC : Provision pour risques En Cours de l'exercice

ROI: Retour sur Investissement

TBP: Tableau de Bord Prospectif

UAP : Union des Assurances de Paris

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Liste des figures

Figure 1: Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale	19
Figure 2: Rattachement en réseau.....	21
Figure 3: Organisation du contrôle de gestion par fonction.....	22
Figure 4: Modèle d'analyse de la pratique du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance.	48
Figure 5: Rattachement hiérarchique du contrôle de gestion d'AXA Sénégal	65
Figure 6: La nouvelle structuration d'AXA se présentera comme suit :.....	90

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse des idéaux-types des fonctions contrôle de gestion.....	14
Tableau 2: indicateurs de mesure des variables	50
Tableau 3: Part de marché AXA Assurances Sénégal :	61
Tableau 4 : Modèle de compte courant.....	94

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Chiffre d'affaires du marché des assurances au Sénégal en 2010	101
Annexe 2: Processus du contrôle de gestion à travers les phases et les étapes	104
Annexe 3: Répartition du capital d'AXA Assurances Sénégal	105
Annexe 4: Indicateurs de suivi du secteur des assurances et réassurances.....	106
Annexe 5: Organigramme d'AXA Assurances Sénégal.....	107
Annexe 6: Guide d'entretien.....	108

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES	III
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	IV
LISTE DES ANNEXES	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	9
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONTRÔLE DE GESTION.....	10
1.1 Notion du contrôle de gestion	10
1.1.1 Définitions.....	10
1.1.2 Les objectifs du contrôle de gestion.....	11
1.1.3 Panorama de la fonction du contrôle de gestion.....	12
1.1.3.1 La fonction contrôle de gestion discrète.....	12
1.1.3.2 La fonction contrôle de gestion partenaire	13
1.1.3.3 La fonction contrôle de gestion garde-fou.....	13
1.1.3.4 La fonction contrôle de gestion omnipotente	13
1.1.3.5 Le contrôle de gestion et l'audit interne	14
1.1.3.6 Le contrôle de gestion et le contrôle interne.....	15
1.1.3.7 Le contrôle de gestion et l'évaluation.....	16
1.2 Sources d'information du contrôle de gestion.....	17
1.2.1 Rattachement du contrôle de gestion	18
1.2.1.1 Rattachement à la direction générale.....	19
1.2.1.2 Rattachement à une direction fonctionnelle	20
1.2.1.3 Positions intermédiaires.....	20
1.3 Les différents types de contrôle de gestion	21

1.3.1	Contrôle de gestion centralisé	21
1.3.2	Contrôle de gestion décentralisé.....	21
1.3.3	Contrôle de gestion spécialisé	22
1.4	Structure organisationnelle du contrôle de gestion	22
1.4.1	L'organisation par fonction	22
1.4.2	L'organisation par activité et par fonction	23
1.5	Les principaux outils du contrôle de gestion.....	23
1.5.1	Les instruments de formalisation de la prévision.....	23
1.5.1.1	Le plan	23
1.5.1.2	Le budget	25
1.5.2	Les outils décrivant les réalisations.....	26
1.5.2.1	Le tableau de bord	26
1.5.2.2	Le reporting	28
1.5.2.3	L'analyse des écarts.....	29
1.5.3	Les autres outils du contrôle de gestion	29
1.5.3.1	La comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique)	30
1.5.3.2	Les outils d'appui	31
1.5.3.3	Outils de pilotage et systèmes d'information	31
1.5.3.4	L'apport de la psychologie comme « outil » de contrôle	32
1.6	Les centres de responsabilité.....	32
1.6.1	Les principes fondamentaux.....	32
1.6.1.1	Le principe de responsabilité.....	33
1.6.1.2	Le principe d'exhaustivité	33
1.6.1.3	Le principe de contrôlabilité.....	33
1.6.2	Les différents types de centres de responsabilité	33
CHAPITRE 2 : FONCTIONNEMENT DU CONTRÔLE DE GESTION		36
2.1	Rôle du contrôle de gestion.....	36
2.2	Les variables d'influence de la pratique du contrôle de gestion	37
2.2.1	Compétences du contrôleur de gestion.....	37
2.2.2	Le style de management.....	38
2.2.3	La stratégie de l'entreprise	39

4.2.2	Activités d'AXA Sénégal.....	60
4.3	Positionnement d'AXA Sénégal sur le marché.....	61
4.4	Structuration d'AXA Assurances Sénégal.....	62
4.4.1	Les différentes directions.....	62
CHAPITRE 5 : LE CONTROLE DE GESTION A AXA.....		64
5.1	Rattachement, missions et attributions du département de contrôle de gestion.....	64
5.2	L'organisation interne du département de contrôle de gestion.....	65
5.3	Le contrôle dans la compagnie d'assurance.....	66
5.3.1	Le contrôle légal exercé par l'Etat.....	66
5.3.2	Moyens et supports du contrôle de gestion.....	67
5.4	Application du contrôle de gestion à AXA.....	67
5.4.1	Les outils du contrôle de gestion à AXA.....	67
5.4.1.1	Le plan stratégique.....	68
5.4.1.2	La gestion budgétaire.....	69
5.4.1.3	Le tableau de bord.....	73
5.4.1.4	Le reporting.....	74
5.4.1.5	Le système d'information de gestion.....	75
5.4.1.6	Le calcul des ratios.....	75
5.4.2	L'environnement du contrôle de gestion.....	77
5.5	La gestion administrative du service.....	78
5.5.1	Formation du personnel.....	78
5.5.2	La communication au service.....	79
5.5.3	L'évaluation du personnel.....	79
5.5.4	Mesure de la performance.....	79
CHAPITRE 6 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS.....		81
6.1	Analyse de la pratique du contrôle de gestion à AXA Sénégal.....	81
6.1.1.	Les forces du service.....	81
6.1.1.1	Les forces au plan organisationnel.....	81
6.1.1.2	Les forces au niveau de la pratique.....	82
6.1.1.3	Les forces liées à l'environnement.....	84
6.1.2	Les faiblesses du système de contrôle de gestion.....	85

2.2.4	La culture de l'entreprise.....	39
2.3	Les caractéristiques principales du contrôle de gestion	40
2.3.1	Les missions du contrôle de gestion.....	40
2.3.2	Les limites du contrôle de gestion.....	41
2.4	La méthodologie du contrôle de gestion	41
2.4.1	La phase de planification.....	42
2.4.2	La phase de budgétisation	43
2.4.3	La phase d'action et suivi des réalisations	43
2.5	La gestion administrative du service	44
2.5.1	La gestion des ressources humaines.....	44
2.5.2	L'évaluation de la performance.....	44
2.5.3	Le tableau de bord : outil de mesure de la performance	45
2.5.4	Les relations avec les autres services	45
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE		47
3.1	Modèle d'analyse	47
3.1.1	Construction du modèle	48
3.1.2	Indicateurs des variables	49
3.2	Collecte des données	52
3.2.1	La recherche documentaire	52
3.2.2	Le questionnaire	52
3.2.3	L'entretien	53
3.3	Analyse des données	53
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....		55
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		56
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE		57
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DE AXA ASSURANCES SENEGAL		58
4.1	Quelques spécificités de l'assurance	59
4.1.1	Particularité des assurances	59
4.1.2	La notion de production dans les assurances	60
4.2	Missions et activités d'AXA	60
4.2.1	Mission d'AXA	60

6.1.2.1	Les faiblesses au plan organisationnel.....	85
6.1.2.2	Les faiblesses internes d'application	86
6.1.2.3	Les faiblesses liées à l'environnement	88
6.2	Les recommandations.....	89
6.2.1	Recommandation au plan organisationnel	89
6.2.1.1	La réorganisation de la Direction Plan Budget Réassurance et Contrôle.....	89
6.2.2	Recommandation d'application.....	92
6.2.2.1	Le tableau de bord prospectif	92
6.2.2.2	Le compte courant	93
6.3	Autres recommandations.....	95
	CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	97
	CONCLUSION GENERALE	98
	ANNEXES	100
	BIBLIOGRAPHIE	110

INTRODUCTION GENERALE

CESTIG - BIBLIOTHEQUE

Le monde des affaires est devenu comme un marché planétaire ouvert, évolutif, incertain et en perpétuel changement. Face à une économie mondiale caractérisée par l'ouverture des marchés, la libéralisation des échanges et l'avènement des technologies de l'information, les entreprises sont contraintes de remettre en cause leur pratique de gestion, ainsi que leur modèle d'organisation afin d'améliorer leur performance et être compétitives, condition nécessaire à leur pérennité.

Ainsi, lorsqu'une entreprise a choisi d'être performante ou de s'externaliser et de déléguer des responsabilités et que des stratégies environnementales ou managériales ont été définies, il faut qu'un contrôle soit effectué au sein de l'organisation, pour s'assurer que ces stratégies sont correctement mises en œuvre. La question cruciale qui se pose alors est de déterminer un système de contrôle de gestion adéquat qui permettra de réaliser cet objectif et d'assurer un pilotage rassurant et efficace de l'organisation.

Aujourd'hui, la problématique du contrôle de gestion devient celle de la créativité, c'est-à-dire la capacité de ce dernier à créer de la valeur ajoutée et à influencer les acteurs pour qu'ils mettent en œuvre des actions concrètes permettant d'exploiter les ressources dégagées par les réductions des coûts.

Les dispositions nouvelles, visant à fiabiliser la chaîne de valeur de l'information financière, poussent inéluctablement sur le devant de la scène les fonctions de contrôle de gestion. Par ailleurs, le contrôle de gestion, composante majeure du management des risques, jusque là peu affirmé dans de nombreuses firmes monte aujourd'hui en puissance dans tous les secteurs d'activité notamment celui des assurances.

Le marché mondial de l'assurance avait atteint 4.066 milliards de dollars US en 2009. Selon la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (2011 :7), l'Afrique (comprenant le Sénégal) représentait seulement 1,2% (marchés vie et non vie¹), la plus grande part étant représentée par l'Europe avec 39,6% précédant l'Amérique (33,2%) et l'Asie (24,3%).

¹ Les assurances vie recouvrent deux grands domaines : les assurances de risques (décès) et les produits d'épargne soumis à une fiscalité spécifique (bons de capitalisation, épargne-retraite). Les assurances vie en Afrique représentent 66% du marché, soit trente trois (33) milliards de francs USD. Les assurances non vie se composent des assurances de biens et de responsabilité ainsi que celles liées à la maladie et aux accidents corporels (incendies, accidents, risques divers, dommages). Les assurances vie en Afrique représentent 34% du marché, soit 16,3 milliards de francs USD.

Les données statistiques de 2010 publiées en 2011 par la FSSA (Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurance), montraient que le secteur de l'assurance au Sénégal était exploité par 20 sociétés d'assurances dont 6 en Vie et 14 en Non vie. Le chiffre d'affaires total du marché s'élevait la même année à 69 089 millions de francs CFA pour l'assurance dommage (non vie) et 19 761,8 millions pour l'assurance vie (voir en annexe 1 pour les données détaillées des différentes compagnies et leurs chiffres d'affaires).

Le continent africain et particulièrement le Sénégal apparaît comme un marché d'avenir avec beaucoup d'opportunités et une part considérable de marché à exploiter. Il enregistre des sociétés d'assurances qui sont des filiales de groupes étrangers généralement européens (AXA, ALLIANZ, NSIA, AMSA ...).

La dernière décennie a montré que bon nombre de sociétés d'assurances ont été confrontées à des problèmes de management et surtout à des difficultés de fonctionnement et de paiement non seulement de leur personnel, mais aussi des assurés suite à des sinistres. Les origines de ces disfonctionnements sont nombreuses :

- l'absence de maîtrise de gestion des dirigeants non initiés à l'ampleur des risques que comporte l'exercice de cette activité financière ;
- la non maîtrise des charges de fonctionnement qui absorbent pour beaucoup les ressources de l'entreprise ;
- l'incapacité d'anticipation dans la gestion des risques assurés et du règlement des sinistres ;
- l'inadéquation des outils de gestion utilisés avec l'évolution du marché ;
- les problèmes de séparation des tâches non clairement identifiés ;
- l'absence de culture de planification au sein des structures en collaboration avec le contrôle de gestion ;
- l'absence de suivi et de contrôle des délégations de pouvoirs aux collaborateurs ;
- la mauvaise gestion des budgets alloués aux différents services.

La notion d'assurance est intimement liée à celle de la coassurance et de la réassurance, son activité nécessite en générale des investissements importants et offre d'énormes possibilités. Ainsi, des faiblesses opérationnelles liées au style de management, de planification et de contrôle existent et constituent de véritables problèmes. Ces faiblesses sont un réel danger pour l'activité d'AXA ASSURANCES SENEGAL en particulier et de toutes

les compagnies d'assurances en général. Ils sont le fait de l'inexistence au sein des sociétés d'assurances d'un système de pilotage assez performant capable d'assurer leur performance et leur rentabilité.

Les conséquences de ces faiblesses sont :

- les faillites des compagnies d'assurances pour mauvaise gestion ou mal gouvernance ;
- l'impossibilité d'atteindre les objectifs de la société ;
- un pilotage inefficace de la société suite à l'application de système de gestion non performant ;
- la mise au chômage d'un certain nombre d'agents ;
- l'absence de mesure de suivi dans la gestion des objectifs.

Des solutions sont envisageables pour palier les effets néfastes de ces faiblesses sur l'activité d'assurances. Ce sont notamment :

- la création d'une direction ou d'un département de contrôle de gestion,
- la mise en place d'un dispositif permanent de contrôle interne efficace,
- la constitution des provisions techniques et mathématiques suffisantes pour faire face au règlement des sinistres ou aux situations de crise,
- la mise en place de plans de carrière, de séminaires et de formation continue pour le personnel afin de mieux s'adapter à l'évolution du marché,
- l'élaboration de tableaux de bord assez pertinents afin de suivre au mieux les règlements des primes émises, les indicateurs de performance et de rentabilité.

C'est dans cet élan que la Conférence Internationale des Marchés d'Assurances (CIMA) dans son règlement N° 0001/CIMA/PCMA/PCE/2011 a modifié et complété le code des assurances des états membres de la CIMA. Il signale entre autres dans son article 13 que la prise d'effet du contrat est subordonnée au paiement de la prime. Ces règlements visent essentiellement la solvabilité, la crédibilité et la liquidité des compagnies afin de sécuriser le marché des assurances.

Un défi à relever se présente à AXA qui est de répondre aux exigences du marché sur la qualité et l'innovation des produits d'assurance à offrir, le style de management adopté, une meilleure allocation des coûts et la maîtrise de son secteur d'activité. L'objectif sera atteint en cherchant sans cesse à améliorer la gestion de l'entreprise sur l'efficacité et l'efficience de son

style de gouvernance. AXA SENEGAL doit donc faire preuve de créativité, d'ingéniosité et de rigueur dans sa gestion. Il serait intéressant pour elle de se doter d'un système de contrôle qui puisse garantir la fiabilité du traitement des informations, une vision claire de son pilotage et donner aux différents partenaires de l'entreprise l'assurance d'une gestion saine. Il faut donc s'assurer de l'efficacité des procédures mises en place pour la protection, la prospérité et la sauvegarde des actifs de l'entreprise.

Le contrôle de gestion apparaît comme l'outil le mieux adapté afin d'améliorer l'efficacité et la performance de l'organisation, atteindre rapidement les objectifs fixés et installer une véritable culture de contrôle. AXA ASSURANCES SENEGAL disposant d'un département de contrôle de gestion dans son organigramme, présente tout de même certains disfonctionnements et contre-performances dus à son style de management. Il se voit perdre certains marchés au profit des concurrents et supporte des charges de fonctionnement assez lourdes, ce qui porte un coup à sa rentabilité.

Partant de tout ce qui précède, la question fondamentale que nous nous posons est la suivante : comment se fait la pratique du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance.

De cette interrogation découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les référentiels de contrôle de gestion utilisés par AXA Assurances ?
- Quelle est la position du contrôle de gestion dans l'organigramme d'une société d'assurance ?
- Comment le service de contrôle de gestion d'AXA SENEGAL est-il organisé ?
- Quelles sont les principaux outils de contrôle de gestion utilisés ?
- Comment le contrôle de gestion est-il pratiqué à AXA ?
- Qu'apporte l'existence du contrôle de gestion dans le fonctionnement de l'entreprise ?

C'est pour tenter de répondre à toutes ces préoccupations que nous avons axé notre étude sur le thème « la pratique du contrôle de gestion dans le domaine des assurances : cas d'AXA ASSURANCES SENEGAL ».

Le choix du sujet répond à notre volonté de nous imprégner des bonnes pratiques de contrôle de gestion utilisées dans une structure donnée, particulièrement à AXA ASSURANCES. Il nous permettra aussi d'apprécier sa contribution dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Enfin, nous pourrions apprécier la valeur ajoutée de cette pratique à l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'AXA ASSURANCES et à l'amélioration de la performance et du pilotage de l'entreprise.

L'objectif principal de cette étude est de comprendre de prime abord la pratique du contrôle de gestion à AXA ASSURANCES SENEGAL, ensuite de l'analyser afin d'en déceler des faiblesses et au besoin proposer des recommandations.

Ainsi, dans le déroulement de notre travail, nous insisterons sur les objectifs spécifiques à savoir la façon dont le contrôle de gestion est pratiqué dans cette structure et son organisation. Aussi les moyens et la gestion des ressources dont disposent le service de contrôle de gestion, et les référentiels utilisés pour sa pratique attireront notre attention. Cela nous permettra d'une part d'appréhender la contribution du contrôle de gestion dans la réalisation efficace des objectifs d'AXA Assurances. D'autre part, nous analyserons la pratique du contrôle de gestion permettant de fournir des outils et informations aux managers pour la gestion efficace et efficiente de l'organisation.

Il va de soi que cette étude présente un intérêt certain pour :

✓ AXA ASSURANCES SENEGAL ainsi que les entreprises exerçant dans ce domaine d'activité. En effet, elle permettra à AXA ASSURANCES de conforter son opinion sur l'importance d'un service de contrôle de gestion à travers les points forts de son système de management sur lesquels elle pourra renforcer l'efficacité et les faiblesses majeures à l'endroit desquelles il faudra mener des actions correctives. Cela lui permettra de s'adapter à l'évolution, de corriger et d'actualiser ses objectifs et moyens afin de s'inscrire dans une amélioration permanente de ses performances.

Aussi, pour les entreprises du secteur, la fonction de contrôle de gestion apparaît comme une nécessité car leurs activités évoluent dans un environnement spécifique, à hauts risques et complexes et difficilement maîtrisable. Ensuite, les stagiaires trouveront un intérêt certain dans cette étude.

✓ En effet, les stagiaires qui souhaitent faire carrière en contrôle de gestion pourront voir

dans cette étude, un cadre idéal pour acquérir et/ou renforcer leurs connaissances dans ce domaine d'activité.

- ✓ Enfin, l'étude constitue pour nous-mêmes un intérêt non négligeable.

Ce travail aura une importance capitale car il nous permettra de maîtriser les éléments fondamentaux du processus du contrôle de gestion : de la phase de prévision au contrôle en passant par la réalisation. Aussi, cela nous permettra de connaître les principaux outils et techniques de gestion utilisés dans la pratique. Enfin, ce sera une occasion pour nous de procéder à l'évaluation des performances du contrôleur de gestion.

En dehors de l'introduction et de la conclusion, notre étude se décline en deux parties.

La première partie sera consacrée au cadre théorique (la revue de littérature sur la méthodologie). Il s'agira pour nous ici, d'établir tout d'abord un cadre référentiel du contrôle de gestion afin de percevoir clairement les concepts du métier. Ensuite, de connaître son organisation et enfin de voir comment se pratique le contrôle de gestion (les outils et techniques utilisés).

La seconde partie du travail consacrée au cadre pratique consistera tout d'abord à une présentation de la compagnie d'assurance et de son service de contrôle de gestion où nous allons prendre connaissance de l'exercice du contrôle de gestion. Ensuite, nous effectuerons une analyse détaillée de sa pratique afin de dégager les forces et faiblesses. Enfin, nous essayerons de formuler des recommandations et suggestions.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

La gouvernance des entreprises apparait de nos jours comme une activité complexe et difficile dans un environnement incertain et en perpétuel mutation. Le challenge des managers est d'assurer à leurs organisations une gestion saine et un pilotage efficace afin de moins les exposer aux risques de faillite ou de mauvaise gestion. C'est dans cet élan que la fonction de contrôle de gestion est de plus en plus pratiquée dans de nombreuses entreprises.

Mais le véritable problème réside d'une part, dans la difficulté à cerner véritablement le concept de contrôle de gestion du fait de sa confusion à d'autres fonctions, et d'autre part, à maîtriser les variables d'influence de sa pratique dans une entreprise.

L'objet de cette première partie est d'acquérir des connaissances nécessaires afin de clarifier ce cadre théorique et complexe du contrôle de gestion. Pour ce faire, elle comportera trois chapitres :

- dans un premier chapitre, nous aborderons les généralités sur le contrôle de gestion en insistant sur l'environnement du contrôle de gestion, c'est-à-dire ses objectifs, ses sources d'information, son organisation au sein de la structure, les outils qu'elle utilise et les différents centres de responsabilité ;
- le deuxième chapitre sera consacré au fonctionnement du contrôle de gestion et nous insisterons sur les variables d'influence de sa pratique, ses caractéristiques et la méthodologie de la fonction ;
- le troisième chapitre portera sur la méthodologie de notre étude. Ici, nous présenterons un modèle d'analyse retenu pour la pratique du contrôle de gestion à AXA ASSURANCES, les méthodes de collecte et d'analyse des données.

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONTRÔLE DE GESTION

Nous vivons actuellement dans un monde ouvert, incertain et en perpétuel changement. La mondialisation a engendré des mutations, des évolutions voire des ruptures... Aussi, toute entreprise devrait-elle être soucieuse de son évolution en interne et de l'évolution de son environnement externe pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue. Plusieurs métiers dits « services fonctionnels transverses ou services centraux » sont ainsi nés pour répondre à ce besoin, comme le contrôle de gestion qui permet une veille ou une planification stratégique. En effet, le contrôle de gestion assurera l'animation du processus de suivi de la performance des entreprises à court terme, lequel processus peut déclencher, à travers l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations, à des actions de corrections sur les plans d'actions prédéfinis.

Les entreprises voient leurs activités s'accroître et se diversifier. La gestion de l'organisation devient de plus en plus complexe et les fonctions de contrôle de plus en plus nécessaires. Le contrôle de gestion, permettant une planification stratégique assurera l'animation du processus de suivi de la performance de l'entreprise à court terme. Afin de mieux appréhender cette fonction, il nous paraît intéressant d'évoquer la notion de contrôle de gestion à travers ses définitions, ses objectifs, ses sources d'information, un panorama de la fonction et son organisation.

1.1 Notion du contrôle de gestion

Nous commençons par définir le contrôle de gestion afin d'exposer ses objectifs et ses enjeux. Ensuite, un panorama de la fonction sera présenté.

1.1.1 Définitions

La définition du contrôle de gestion a évolué avec le temps. Il est utile de préciser que le contrôle de gestion n'est autre que le pilotage de la performance. La définition la plus répandue est celle donnée par le professeur R.N ANTHONY EN 1965. Il énonce qu'à l'origine et conformément à sa situation dans les organisations, le contrôle de gestion est

défini de manière technique : c'est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise l'organisation (In BARGET & VAILLEAU, 2008 : 192).

Toutefois, l'évolution des pratiques engendre un enrichissement de cette première définition et ANTHONY proposera toujours en 1988 une nouvelle vision du contrôle de gestion. Il énonce : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre des stratégies de manière efficace et efficiente » (In BARGET & VAILLEAU, 2008 : 193).

Le contrôle de gestion est donc l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements pour s'adapter à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs et en les corrigeant. En effet c'est un outil d'aide :

- à la décision : dans le cadre de la stratégie à long terme ;
- à l'efficacité : dans le cadre du plan opérationnel à court et moyen terme mis en œuvre au niveau de toutes les fonctions ;
- à la régularité : mesure et analyse de ce qui a été fait.

1.1.2 Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a un rôle d'interface entre la planification stratégique et opérationnelle. Il est basé sur une vision élargie du contrôle, contribue à l'élaboration du système d'information et repose sur une bonne maîtrise de l'information. Aussi, il contribue à l'ingénierie des structures sur la base d'une décentralisation efficace de l'autorité. Enfin, le contrôle de gestion vise la performance à travers l'économie, l'efficacité, l'efficacité, l'équité et l'environnement.

D'une manière générale, le contrôle de gestion vise trois principaux objectifs :

- **formaliser et diffuser les orientations de la direction générale** : contribution pour formaliser les grandes priorités puis les décliner dans des objectifs quantifiables décentralisés avec ultérieurement l'appréciation des performances et la mesure des écarts ;

- **faciliter l'action des opérationnels** : l'objectif est de mettre à la disposition des opérationnels un système d'information sur les résultats adaptés à leurs besoins et bénéficiant d'un bon rapport coût-efficacité. Ces informations doivent être concrètes et orientées vers la gestion opérationnelle. Ainsi le contrôle de gestion reste un outil de synthèse, de pilotage par exemple mensuel. D'une manière générale, deux étapes doivent être distinguées : en amont la collecte des données de base, en aval leur interprétation et leur diffusion ;
- **servir de support au dialogue hiérarchique** : la ligne hiérarchique est symbolisée par l'organigramme, et, dans les organisations bien gérées, on recourt de plus en plus à une gestion par objectifs : le supérieur ne se substitue plus pour les décisions courantes à son collaborateur. Il a appris à déléguer, à prendre du recul dans le cadre d'une décentralisation bien comprise.

1.1.3 Panorama de la fonction du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation. Il propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Selon HELLUY & DURAND (2009 ; 119) la fonction contrôle de gestion a en charge l'animation du processus de contrôle : elle assure le suivi des performances de l'entreprise (il ne s'agit pas de contrôle de la seule performance financière ...) et contribue à son amélioration en vue d'accroître de façon permanente sa richesse. Elle permet de piloter la complexité et concrétise la vision stratégique par la mise en place et l'animation du système de régulation des comportements et d'alerte au service de celle-ci.

Avant d'élucider le contrôle de gestion, nous lui ferons un tableau panoramique.

1.1.3.1 La fonction contrôle de gestion discrète

Si la fonction de contrôle de gestion est distinguée comme étant discrète, cela veut nécessairement dire que la délégation de l'autorité n'est pas considérable pour les dirigeants et que ceux-ci exercent pleinement leurs responsabilités. La créativité de même que la réactivité des dirigeants sont donc exploitées à leur maximum. Par contre, ce style de contrôle peut dériver à un contrôle interne ou même à une mauvaise gestion de l'entreprise. De ce fait, cette sorte de contrôle de gestion devrait être bien évaluée avant son utilisation puisqu'une bonne gestion est dite essentielle pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Selon BERLAND &

SIMON (2010 ; 161) cette fonction s'adresse aux opérationnels sans avoir réellement d'autorité sur eux. Les contrôleurs exercent dans ce cadre un mandat discret de vérification du respect des règles du contrôle interne (voir les caractéristiques dans le tableau ci-dessous).

1.1.3.2 La fonction contrôle de gestion partenaire

De logique financière et marketing, la fonction contrôle de gestion partenaire est la délégation des études nécessaires à la prise de décision, côté financier, des managers opérationnels aux contrôleurs de gestion. Ces derniers font part de leurs connaissances, projets et activités en cours. Ceci engendre un sentiment d'appartenance chez les contrôleurs. Ils supervisent de près l'ensemble et tous les éléments financiers passent par eux. Tout en maintenant leur autonomie, ce partenariat entre les managers opérationnels et les contrôleurs de gestion est source de bénéfices organisationnels. Pour BERLAND & SIMON (2010 ; 161) la fonction contrôle de gestion partenaire ou «le business partner » jouit d'une grande autorité vis-à-vis des opérationnels (voir les différentes caractéristiques dans le tableau ci-dessous).

1.1.3.3 La fonction contrôle de gestion garde-fou

La fonction contrôle de gestion « garde-fou » est associée à des logiques de changement fonctionnel. Les caractéristiques des marchés qui intègrent cette fonction font qu'ils ne permettent pas au conflit du contrôle de gestion de devenir essentiels : la logique principale est celle des ingénieurs et commerciaux. Elle accomplit plusieurs rôles, son premier objectif est de limiter les déviations en termes de dépenses. Cette fonction garde-fou sert le siège et les opérationnels ici n'attendent pas leurs recommandations pour prendre des décisions (BERLAND & SIMON, 2010 : 161).

1.1.3.4 La fonction contrôle de gestion omnipotente

Ce type de contrôle est aménagé de manière à engendrer une surveillance et une mise sous tension continue des opérationnels ; celle-ci contribue à centraliser la problématique des coûts dans toutes les décisions au milieu de l'organisation. En contrepartie, elle est capable de défendre les opérationnels, soutenir la myopie d'une organisation quelconque et évoquer un

frein à l'innovation. Cette fonction qualifiée d'omnipotente est au service du siège et dispose d'une autorité incontestable sur les opérationnels ((BERLAND & SIMON, 2010 : 161).

Dans chaque type, la fonction contrôle de gestion comporte des avantages, des risques et des rôles organisationnels que l'on peut faire ressortir dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Synthèse des idéaux-types des fonctions contrôle de gestion

	Partenaire	Discrète	Garde-fou	Omnipotente
Client	Management local	Management local	Direction Générale	Direction Générale
Autorité	Forte	Faible	Faible	Forte
Avantages	Prise en compte de la dimension financière	Managers responsabilisés sur l'ensemble des questions liées à leur périmètre.	Primauté de la réflexion stratégique. Formation des cadres dirigeants	Prise en compte systématique de la dimension financière
Risques	Dérive en termes de gouvernance	Contrôle interne faible. Source de gabegie	Jeux politique. Source de gabegie	Inhibition des opérationnels Myopie
Rôles	Aide à la décision locale	Mandat discret de vérification	Formation des cadres dirigeants Légitimation	Centralisation du pouvoir

Source : Nous-mêmes.

1.1.3.5 Le contrôle de gestion et l'audit interne

Il y a encore peu de temps, nombreux étaient ceux qui discernaient mal la frontière entre les deux fonctions. Une des causes tient sans doute au fait qu'elles ont suivi des évolutions comparables.

De même que l'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations, le contrôle de gestion est passé de la simple

analyse des coûts au contrôle budgétaire, puis à un véritable pilotage de l'entreprise. Pour GIRAUD & Al (2008 : 20) la fonction première du contrôle de gestion n'est pas d'exercer une surveillance coercitive sur les membres de l'entreprise, mais de maîtriser, autant que faire se peut, l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La mission du contrôle de gestion consiste au fond à installer et maintenir autour des managers les conditions leur permettant d'identifier les objectifs pertinents et de maximiser les chances de les atteindre tant qu'ils restent pertinents (donc de les modifier en temps utile s'ils ne sont plus pertinents) (BOUQUIN, 2008 : 109).

On peut aussi noter que la différence entre ces deux notions tient au facteur temps : l'audit interne est une mission ponctuelle tandis que le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans l'entreprise.

1.1.3.6 Le contrôle de gestion et le contrôle interne

Le contrôle de gestion est une composante majeure du contrôle interne qui, lui concerne la fixation des règles, des procédures et du respect de celles-ci.

Pour COOPERS & LYBRAND (2000 : 23) le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par le personnel d'une entreprise et conçu pour réaliser des objectifs spécifiques.

La définition est large et englobe tous les aspects liés à la maîtrise d'une activité, tout en permettant de se concentrer sur des objectifs spécifiques. Le contrôle interne comprend cinq éléments (l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, l'activité de contrôle, l'information et la communication, ainsi que le pilotage) interdépendants, lesquels sont inhérents à la gestion de l'entreprise. Ces éléments sont liés entre eux et constituent les critères permettant d'apprécier l'efficacité du système.

Selon BERLAND & SIMON (2010 : 195) trois divergences principales séparent le contrôle de gestion au contrôle interne :

- une divergence de méthode : analyse des coûts versus analyse qualitative ;
- une divergence d'objet : approche par les processus versus approche par les risques ;

- une divergence de perception : contrôle choisi versus contrôle subi.

1.1.3.7 Le contrôle de gestion et l'évaluation

Le contrôle de gestion est un processus permanent qui intervient en cours d'action afin de mesurer en temps réel les résultats du fonctionnement d'un service. Il permet à l'entité de s'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficacie afin de mieux orienter sa stratégie et de suivre ses objectifs. La fonction contrôle de gestion contribue à activer la formalisation opérationnelle de la stratégie.

L'évaluation quant à elle peut être analysée sous l'angle de ses trois finalités : cognitive, normative et instrumentale.

➤ Production de connaissances nouvelles : finalité cognitive. Cette finalité correspond généralement à la production d'informations nouvelles (données primaires), mais elle peut aussi intervenir quand l'évaluation met à la portée de ses utilisateurs des données secondaires dont ils n'avaient pas connaissance. Il s'agit pour l'évaluation, d'estimer les effets d'une politique ou d'un programme sur la société.

➤ Formation d'un jugement de valeur : finalité normative. L'évaluation doit aider les responsables à porter un jugement et proposer des arguments pour former ou modifier les jugements portés sur l'intervention.

➤ Influence sur la décision : finalité instrumentale. L'évaluation doit contribuer à l'amélioration des programmes et directement sur des décisions d'amélioration, de prolongation ou d'arrêt de l'intervention.

Selon JACOB (2005 : 15) l'évaluation est une source d'information non négligeable pour les décideurs qui entendent appuyer leurs décisions sur des données objectives. Les responsables administratifs, soucieux d'améliorer la gestion interne de leurs services, trouvent dans cet exercice une impulsion à un processus d'apprentissage organisationnel.

Le contrôle de gestion se distingue de l'évaluation par :

- sa temporalité : c'est une coupe mensuelle, trimestrielle ou semestrielle, alors que l'évaluation est une coupe dans le temps se réalisant sur une longue période (des années);

- son objet : il mesure des produits, alors que l'évaluation s'intéresse à des effets ;
- son champ d'action : il s'attache à un type de fonction précis sur la base d'indicateurs prédéfinis, tandis que le champ de questionnement de l'évaluation est ouvert ;
- sa finalité : le pilotage est plus opérationnel et plus ciblé que celui de l'évaluation.

1.2 Sources d'information du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a recours à un réseau d'information bien structuré pour se déployer. La qualité et la pertinence du système d'information est fonction des sources internes et externes du contrôle de gestion. Les systèmes d'information sont nombreux et diversifiés, mais ils interviennent toujours de deux manières complémentaires : aider à la réalisation des tâches opérationnelles, et aider à la préparation des décisions.

Pour JACQUOT & MILKOFF (2007 : 63) le système d'information doit être construit à partir d'informations fiables et pertinentes, qui tiennent compte de l'environnement de l'entreprise, de son état présent et de ses évolutions possibles. Il fournit les informations dont la comptabilité et le contrôle de gestion ont besoin. Sa qualité repose sur le processus de collecte et de traitement des informations

A côté des sources comptables (comptabilité générale, comptabilité analytique de gestion, comptabilité budgétaire), on a les sources d'information sur l'environnement interne et externe de l'entreprise :

➤ **Environnement interne** : les sources d'information pour le contrôleur de gestion à ce niveau sont la stratégie et la structure organisationnelle, les attitudes et les comportements au travail, le système d'information ; enfin les normes et la culture organisationnelle.

➤ **Environnement externe** : les préoccupations de positionnement et de maîtrise des facteurs de production sur le marché poussent les contrôleurs de gestions à être au diapason des tendances du secteur d'activité à travers les caractéristiques de l'environnement. Ces caractéristiques se résument surtout à :

- ✓ la capacité à prévoir le futur à partir du passé : il s'agira pour le contrôleur de gestion à

se renseigner sur le type de concurrence, le type de produit et sa phase de vie, les relations avec les clients et la stabilité du marché (innovations, entrants) ;

- ✓ la capacité à analyser les tendances des marchés : le contrôleur devra faire preuve d'esprit d'analyse et de qualités personnelles pour le discernement à ce niveau ;
- ✓ la capacité à manœuvrer : il s'agit surtout de la gestion institutionnelle.

Selon HEMICI & HENOT (2007 : 162) l'architecture d'un système d'information de gestion comprend :

- un ensemble de composantes de type informatique : matériel, logiciels, réseaux, procédures techniques, etc. ;
- un ensemble de composantes de type gestion : outils de gestion, règles et procédures relatives à l'organisation des décisions et au contrôle des actions.

1.2.1 Rattachement du contrôle de gestion

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. Son positionnement 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.

Pour RENARD & NUSSBAUMER (2011 : 155) pour qu'une fonction dispose d'une véritable autorité dans une organisation, deux conditions sont nécessaires :

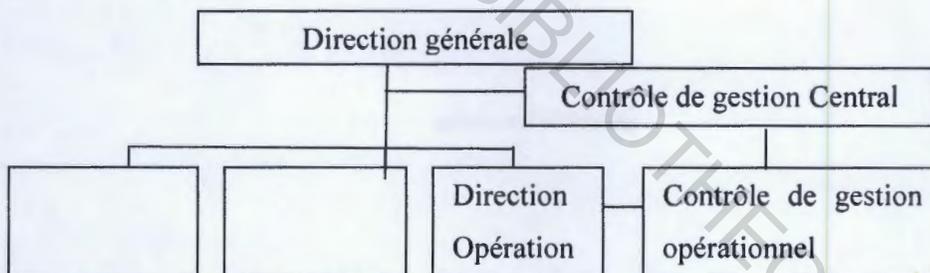
- La première tient à la personne en charge de cette fonction : celle-ci doit être douée de charisme, avoir une réelle compétence et être considérée comme un égal pour tous les seniors et responsables de l'organisation ;
- la seconde tient à son statut : elle ne doit pas avoir une classification subalterne, mais un niveau hiérarchique qui la situe parmi les cadres dirigeants.

Le rattachement hiérarchique du contrôle de gestion dans la société déterminera l'efficacité et l'apport de cette fonction dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Il doit être fonction de trois critères déterminants pour son positionnement : l'indépendance du contrôle de gestion ; sa proximité avec les opérationnels et la disponibilité des données.

1.2.1.1 Rattachement à la direction générale

Le rattachement direct du contrôle de gestion à la direction générale sans lien hiérarchique avec d'autres directions est le rattachement dit en « staff ». Il lui confère l'autorité nécessaire pour l'exercice de sa mission. C'est le rattachement le plus recommandé car le contrôleur de gestion a une vue d'ensemble des activités de l'organisation. L'inconvénient majeur est qu'il est considéré comme étant l'œil et l'oreille de la direction, donc source de conflits.

Figure 1: Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale



Source : LÖNING & al (2008 : 285)

Selon BOUIN (2004 : 56), le rattachement à la direction générale constitue la meilleure solution car la légitimité du contrôleur de gestion qui ne dispose pas de pouvoir hiérarchique est renforcée par ce bon positionnement. Ce dernier se justifie également par l'étendue du terrain d'action : stratégie, contractualisation, exploitation. Enfin, les préoccupations du contrôleur de gestion sont également plus larges que celles du directeur administratif et financier.

1.2.1.2 Rattachement à une direction fonctionnelle

Le contrôle de gestion peut être rattaché à une direction fonctionnelle telle que la direction financière et administrative ou autre. Dans ce mode de rattachement classique, il exerce un « contrôle de type fonctionnel ».

Ce mode de rattachement permet une meilleure communication avec les directions opérationnelles car n'apparaissant plus comme l'œil et l'oreille de la direction générale. Cependant, cette position limite l'implication du contrôle de gestion dans la discussion des orientations stratégiques de l'entreprise et lui donne un aspect de la direction à laquelle il est rattaché.

Pour BOUIN (2004 : 56) cette solution présente plusieurs inconvénients :

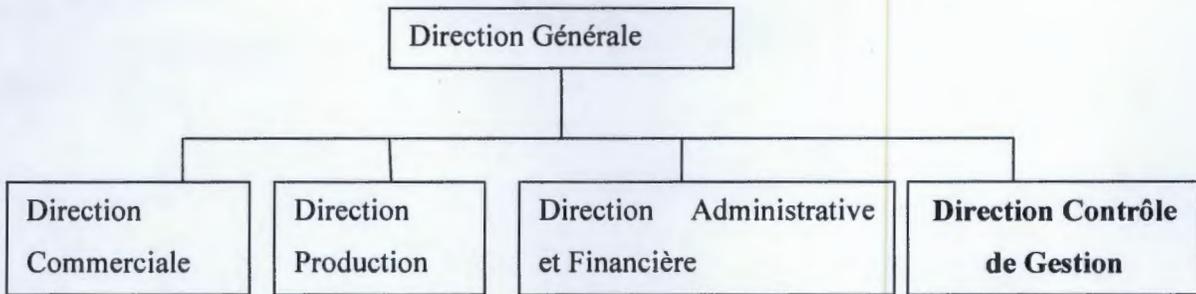
- le Directeur Financier peut constituer un « écran » plus ou moins opaque entre la direction générale et le contrôleur de gestion ;
- le contrôleur de gestion porte l'étiquette « Direction Financière » qui peut rendre plus difficile ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables, car il sera à la fois juge et partie ;
- les sources d'informations sont prioritairement de nature économique, financière au détriment de données physiques opérationnelles.

1.2.1.3 Positions intermédiaires

Dans les positions de rattachement du contrôle de gestion, on peut citer des positions intermédiaires qui sont entre autres :

- le rattachement en râteau (la position en « Line »), c'est-à-dire sur le même niveau que toutes les autres directions de l'entreprise. Le contrôleur de gestion a un rang de directeur, ce qui peut faciliter les communications.

Figure 2: Rattachement en râteau



Source : BOUIN (2004 : 57)

- le rattachement à un département : ici, le contrôleur de gestion n'a pas le rang de Directeur, ce qui est un inconvénient car il ne peut jouer un rôle stratégique. Il a un rôle de collaborateur ;
- le contrôleur de gestion peut aussi être un subalterne de la direction de contrôle général, en staff entre l'audit interne et la direction de contrôle général.

1.3 Les différents types de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être centralisé, décentralisé ou encore spécialisé.

1.3.1 Contrôle de gestion centralisé

Les facteurs déterminants pour ce type de structure sont la taille de l'entreprise et la diversité des activités effectuées. Selon BELLECKER (2003 : 37) malgré une définition relativement précise des domaines d'intervention des contrôleurs de gestion dans les années 1960, la fonction reste assez centralisatrice en raison d'une certaine résistance à la délégation des pouvoirs.

1.3.2 Contrôle de gestion décentralisé

Les facteurs déterminants pour une structure décentralisée sont le type d'information à produire et la taille de l'équipe de contrôle de gestion. L'adoption de ce type de structure nécessite assez de moyens financiers.

Selon BESCOS (1997 : 76) là où la décentralisation est possible, le système de contrôle de gestion va modifier la nature de la supervision exercée. Le supérieur n'a plus besoin d'examiner en détail les actions de son collaborateur. Il s'assure seulement du bien-fondé de celles-ci, au travers des résultats obtenus par ce dernier.

1.3.3 Contrôle de gestion spécialisé

Le contrôle de gestion spécialisé est une combinaison des deux précédentes structures. Les facteurs déterminants pour cette structure sont : la nature de l'activité, la structure de l'activité, l'ampleur des missions confiées au contrôle de gestion, la volonté des dirigeants et la prospérité de l'organisation.

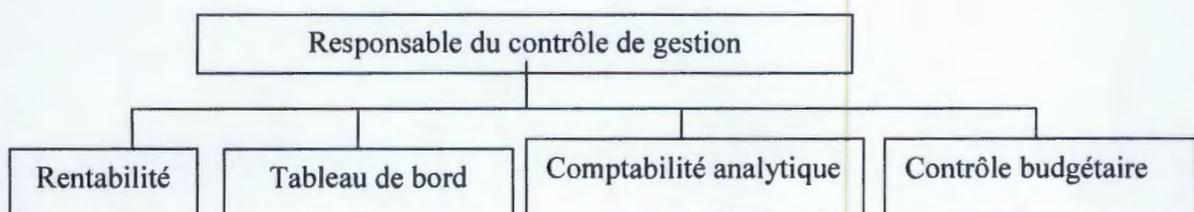
1.4 Structure organisationnelle du contrôle de gestion

L'organisation du service de contrôle de gestion diffère d'une entreprise à une autre. Elle doit dans tous les cas être adaptée à la structure et à la politique de l'entreprise.

1.4.1 L'organisation par fonction

Ce type d'organisation convient surtout aux entreprises de taille moyenne. Il permet aux animateurs du contrôle de gestion de l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble sur les activités de l'organisation. L'inconvénient de ce type d'organisation est que l'activité du contrôleur se trouve limitée à un seul aspect du contrôle de gestion comme le tableau de bord ou le budget.

Figure 3: Organisation du contrôle de gestion par fonction



Source : ROUACH & al. (1998 :91)

1.4.2 L'organisation par activité et par fonction

Les organisations de taille plus importante et dont le volume d'activité nécessite un pilotage économique par branche ont recours à une organisation décentralisée du contrôle de gestion. L'avantage de ce type d'organisation est qu'il permet un pilotage efficace de chaque activité de l'entreprise. Mais l'inconvénient ici est qu'il y a une trop grande spécialisation qui est source d'investissements financiers énormes et pose souvent des problèmes de cohérence.

1.5 Les principaux outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Ces outils utilisés pour mener à bien ses activités peuvent être regroupés en deux familles :

- les instruments de formalisation de la prévision ;
- les outils qui rendent compte des réalisations.

1.5.1 Les instruments de formalisation de la prévision

On distingue deux outils selon l'horizon temporel retenu : le plan pour le moyen et long terme et le budget pour les prévisions annuelles (court terme).

1.5.1.1 Le plan

La démarche prévisionnelle (la planification) a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et à affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. La planification se caractérise par le fait qu'il s'agit d'une démarche rationnelle. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

La planification selon ARNAUD & AI (2001 : 11) est « une démarche qui consiste, à partir d'une connaissance de l'environnement de l'entreprise ainsi que de ses forces et faiblesses (diagnostic), à faire des choix concernant l'avenir à long terme (stratégie), et à

définir les moyens permettant de concrétiser ses choix (plan opérationnel) ». Cela permet à l'entreprise de faciliter les évaluations à mi-parcours et d'y apporter des actions correctives. La planification est un moyen pour l'entreprise d'éviter un gaspillage de ressources.

Elle est composée de trois niveaux dans l'entreprise :

➤ **la planification stratégique** : c'est une planification à long et moyen termes et permet de définir l'orientation générale de l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise de décider des buts de l'organisation et des structures à employer pour atteindre ces buts. Pour CHANTEUX & NIESSEN (2005 : 206) la planification stratégique consiste à évaluer et à choisir parmi les axes de développement possibles, ceux qui paraissent les plus porteurs et les plus performants pour l'entreprise ;

➤ **la planification opérationnelle** : c'est une planification à moyen terme qui correspond au processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente. Elle concerne aussi la quantification des objectifs à long terme et l'évaluation des moyens nécessaires pour leur réalisation. Ainsi, il faudra définir les actions à mener année par année avec les responsabilités et la faisabilité financière de ces actions. Pour CHANTEUX & NIESSEN (2005 : 207) la planification stratégique doit être accompagnée d'une planification opérationnelle, c'est à dire de programmes (d'actions) détaillés et précis à court terme qu'il va s'agir de classer par ordre de priorité ;

➤ **la planification de gestion (budget)** : c'est la planification à court terme et correspond au processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies définies de manière efficace et efficiente (contrôle de comportement). Son élaboration nécessite le concours et l'implication de tous les responsables de centres d'activité de l'entité.

La principale limite de la planification est que les plans d'actions sont formulés de façon littéraire, sans chiffrages, donc peu précis et sans indicateurs de suivi des avancements.

1.5.1.2 Le budget

Le budget est l'outil de mise en œuvre de la stratégie. Il peut être défini comme un plan annuel des activités futures. Le plan comptable général le définit comme une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé. Il est établi sur la base d'hypothèses d'exploitation. Les objectifs du budget sont : allouer des ressources ; quantifier les plans ; fixer des cibles de performances ; coordonner les activités des différents services ; diffuser (communiquer) les plans et objectifs ; planifier et contrôler la performance organisationnelle.

Le budget, dans une entreprise est une affectation prévisionnelle quantifiée, aux différents centres de responsabilité, d'objectifs et/ou de moyens pour une période déterminée limitée au court terme.

Le processus budgétaire comprend trois grandes phases qui sont la préparation du budget, l'approbation du budget et l'exécution budgétaire (comprenant l'exécution proprement dite, le suivi budgétaire et le contrôle budgétaire).

La construction budgétaire suppose que l'on sache modéliser les consommations de facteurs en fonction du niveau d'activité. Il faudra donc analyser les charges en charges fixes et charges variables éventuellement grâce à des techniques statistiques.

Plus qu'une simple prévision, le budget constitue dans le cas d'un système de contrôle de gestion un véritable engagement « contractuel ». Le défi serait de savoir si a posteriori le « contrat » a été rempli, c'est-à-dire à comparer les prévisions aux réalisations.

Pour MALO & MATHE (2002 : 81) le contrôle budgétaire est une machine extrêmement puissante pour faire « garder le cap » à chaque subdivision de l'entreprise.

Souvent, les responsables budgétaires prêtent beaucoup plus attention au seul respect des chiffres, alors que l'essentiel en matière budgétaire n'est pas de respecter les chiffres, mais de réaliser les objectifs. Face à cette faiblesse dans la gestion budgétaire, des études menées ont abouti à l'avènement du budget à base zéro (ou BBZ).

Selon ANTOINE & CORNIL (2002 : 68) le budget à base zéro (BBZ) est une méthode d'établissement des budgets consistant à contraindre, à chaque exercice, les

responsables des différents secteurs de l'entreprise à présenter leurs propositions sans faire référence à ce qui était alloué auparavant, c'est-à-dire repartir de zéro pour chaque poste.

Son application implique que chaque responsable procède à l'analyse « coût-bénéfice » de chaque activité et de chaque fonction et justifie notamment les coûts, les objectifs poursuivis et les mesures de rendement.

Le BBZ est une procédure qui permet une planification plus simple des budgets, une prise de décision avantageuse et une réduction des coûts par une répartition plus adéquate des ressources.

Les principales limites à l'outil budgétaire sont sa lourdeur et sa lenteur, tant dans sa phase d'élaboration que dans sa phase de suivi.

1.5.2 Les outils décrivant les réalisations

Les responsables des différents centres de responsabilité doivent rendre compte de leur action. Dans le cas du contrôle de gestion, cette reddition prend la forme d'indicateurs quantifiés synthétiques, regroupés en un système de reporting ou de tableau de bord. Certains de ces indicateurs proviennent du système d'analyse des écarts de la comptabilité de gestion.

1.5.2.1 Le tableau de bord

Pour évaluer, piloter et contrôler sa performance, tant au niveau global qu'à chaque niveau de son organisation, l'entreprise a besoin d'exploiter rapidement un ensemble d'informations synthétiques et pertinentes. Elle dispose à cet effet de deux outils de gestion complémentaires à la gestion budgétaire qui sont le tableau de bord et le reporting. Le tableau de bord constitue un outil de pilotage alors que le reporting représente plutôt un outil de contrôle (GRANDGUILLOT, 2008 : 121).

Pour MICHON & Al (2010 : 132) le tableau de bord se présente comme un outil de gestion permettant de suivre de façon permanente la situation de l'entreprise sur ses marchés et la qualité de son action commerciale, afin de réagir rapidement à des dérapages ou à des anomalies.

Il n'existe pas de tableau de bord standard : chaque entreprise (voire chaque département) doit construire le sien « sur mesure ». Elle doit ainsi choisir les indicateurs pertinents, déterminer des valeurs de comparaison et décider de la périodicité d'élaboration du tableau de bord. Ainsi, un indicateur, selon sa nature et les attentes de l'utilisateur, peut jouer le rôle d'abord d'alerte : signaler un état anormal du système placé sous contrôle. Ensuite, il peut jouer le rôle d'équilibration : informer sur le cap suivi ; l'objectif sera-t-il atteint ? Enfin, il peut jouer le rôle d'anticipation pour voir plus loin que le bout de son tableau de bord et envisager, le cas échéant, de reconsidérer la situation, voire la stratégie choisie.

Le tableau de bord a un aspect synthétique et améliore la prise de décision. Il est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions pour :

- **Piloter** : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;

- **Animer** : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. À travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels ;

- **Organiser** : par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

Le tableau de bord traditionnel présente une limite considérable en ce sens qu'il ne comprend que des indicateurs financiers. Alors que ces seuls indicateurs ne suffisent pas à guider et à évaluer la trajectoire de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.

Partant de ce constat, un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances a fait son apparition. Il s'agit du « balanced scorecard » que l'on peut traduire par « tableau de bord équilibré » ou « tableau de bord prospectif » (TBP).

Le TBP se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Il a pour principales finalités de communiquer la stratégie, de focaliser sur l'atteinte des performances clés et enfin de décider d'actions globales à entreprendre.

Le TBP est né d'une remise en cause : celle des systèmes d'évaluation des performances exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers. C'est pourquoi, aux critères financiers traditionnels, ont été ajoutées trois autres perspectives : celle des clients, celle des processus internes, ainsi que celle de l'apprentissage et de la croissance avec la dimension du capital humain (BALANTZIAN, 2005 : 116).

Selon KAPLAN et NORTON (2007 : 17) les quatre axes du TBP d'une unité opérationnelle décrivent la manière dont celle-ci crée de la valeur pour les actionnaires par une relation renforcée avec le client et pilotée par l'excellence des processus internes. Ces processus sont améliorés en alignant les employés, le système et la culture.

Dans le TBP, les résultats financiers sont maintenus, mais ils ne sont plus seuls. Il importe, en effet, de doter également le dirigeant d'indicateurs sur ses clients, sur la qualité et l'efficacité des processus internes de l'entreprise et enfin sur la capacité qu'a cette dernière de s'améliorer et de croître à long terme. La définition d'une vision claire, avec les finalités de l'entreprise, est une étape primordiale qui doit être accomplie avant la conception du TBP.

Malgré cette évolution considérable dans la conception du tableau de bord, une sérieuse faiblesse subsiste. On a un sous dimensionnement du pilotage opérationnel : le tableau de bord financier sert les besoins d'information de la direction générale au détriment des entités locales. Or il devrait y avoir autant d'outils de pilotage que de responsabilité.

1.5.2.2 Le reporting

Le reporting est un document sous forme de tableau lié au système de fixation des objectifs de l'organisation. Pour GRANDGUILLOT (2008, 124) il permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiales, usines...).

Le reporting repose sur le principe de contrôlabilité, cela signifie que ce système ne prend en compte, à un moment donné, que les charges et les produits qui sont effectivement maîtrisés par le responsable. Effectuer une investigation sur des éléments qui vont au-delà de cette maîtrise aurait pour effet d'attirer l'attention sur des aspects pour lesquels le responsable ne peut rien. Une telle approche nie l'utilité de communiquer des éléments à un responsable à titre d'information, même s'il ne peut effectuer de contrôle direct sur ceux-ci. On distingue deux types de reporting : le reporting financier et le reporting de gestion.

Le contrôle budgétaire peut donc être organisé au sein d'un système de reporting qui consiste à consolider de niveau à niveau les chiffres dégagés par chaque centre de responsabilité.

La principale limite du reporting est la disponibilité des informations dont a besoin le contrôleur de gestion en temps pour leur retraitement et les prises de décision.

1.5.2.3 L'analyse des écarts

Parmi les indicateurs, on trouve les écarts issus de la comptabilité analytique. La comparaison entre les charges budgétisées et les charges réelles est analysée en écart sur prix, sur quantité, sur activité, sur rendement, etc. C'est une technique qui permet d'attirer l'attention sur les décalages pouvant exister entre les réalisations d'une part, et un élément servant de base de comparaison d'autre part.

Pour que cette technique soit opérationnelle, il est nécessaire de disposer d'un ou de plusieurs critères de comparaison : les objectifs, les budgets, les normes, les coûts standards ou les réalisations de périodes antérieures (ARNAUD & Al, 2001 : 214).

1.5.3 Les autres outils du contrôle de gestion

À côté des outils évoqués plus haut, on a d'autres outils non moins négligeables.

1.5.3.1 La comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique)

La comptabilité de gestion est un système d'information interne permettant à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations. Elle réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aussi aux dirigeants des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation. Plusieurs méthodes de calcul des coûts sont utilisées. A coté des méthodes de calcul du coût complet ou du coût direct, on a les méthodes ABC et ABM

La méthode ABC / ABM : Selon JACQUOT & MILKOFF (2007 : 68) la méthode ABC repose sur l'analyse du fonctionnement de l'entreprise, décomposé en activités élémentaires.

Connaissant mieux le coût du fait de l'utilisation de la méthode ABC, celle d'ABM va permettre d'abord de mieux apprécier les ressources futures qui seront nécessaires à l'organisation. Ensuite, connaissant ce portefeuille d'activités, on peut remonter aux ressources nécessaires pour les assurer (MALO et MATHE, 2002 : 213).

La méthode ABM remet en question le contrôle de gestion traditionnel en déplaçant l'accent mis sur la connaissance de meilleurs coûts de revient vers un accent mis sur le management des coûts.

Selon GRANDGUILLOT (2008, 126) le pilotage de la performance dans le cadre de la méthode ABM est d'améliorer en continu la gestion des processus et des activités en réduisant les coûts et en créant de la valeur. Ses principales étapes sont d'analyser les activités, gérer les activités créatrices de la valeur et évaluer la performance de ces activités.

La première limite de la comptabilité de gestion est qu'elle n'appréhende qu'un aspect partiel de la performance. Les coûts mesurent la consommation de ressource, non les éléments qui contribuent à créer la valeur du produit. L'autre limite est qu'elle est un outil statique tourné vers le passé.

1.5.3.2 Les outils d'appui

Les outils d'appui du contrôle de gestion concernent essentiellement le Benchmarking et la Réingénierie.

Le **Benchmarking** est une technique de marketing (mercatique) ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

La **Réingénierie** des processus consiste à revoir les processus dans le but de les optimiser et de préserver la rentabilité à long terme. Pour LÖNING (2008 : 69) on pourra admettre que la réingénierie consiste à repenser de manière fondamentale et reconcevoir de manière radicale les processus clés de l'entreprise afin d'obtenir des améliorations spectaculaires de performance.

1.5.3.3 Outils de pilotage et systèmes d'information

Les outils de pilotage mis en œuvre dans les entreprises remettent souvent en cause le système d'information à travers la qualité des informations opérationnelles de l'organisation et l'alimentation des indicateurs. Le système d'information est constitué par l'ensemble des moyens techniques, matériels, humains et financiers destinés à collecter, produire, distribuer et conserver l'information nécessaire à la prise de décision (OKAMBA, 2003 : 39).

Le système d'information joue un rôle intégrateur au sein de l'entreprise. Il est un élément essentiel du processus de gestion et une composante fondamentale du contrôle de gestion. Il doit fournir une description précise d'une évolution passée, faire apparaître les écarts et permettre d'en expliquer les causes afin d'éclairer la prise de décision. Il assure la facilité de compréhension et de mise en œuvre des différentes applications entre les postes de travail et les fonctions.

Nous avons les logiciels intégrés de types ERP (Enterprise Resource Planning) ou encore la base de données décisionnelles (Data Warehouse) comme système de gestion. En effet, les ERP constituent une aide précieuse pour le contrôleur de gestion dans la réalisation

de sa mission. Ils lui permettent de raisonner par flux transverses suivant des référentiels communs. Cela passe par des bases de données uniques et partagées, permettant au contrôleur de gestion de garantir une cohérence de l'information.

Les systèmes d'information ont une importance pour le contrôleur de gestion. Selon BELLECKER (2003 : 28) ces derniers s'appuient sur ces systèmes pour faciliter la délégation des responsabilités au sein des unités opérationnelles, pour garantir le contrôle de cette délégation, et enfin pour assurer le fonctionnement des prix de cession interne.

1.5.3.4 L'apport de la psychologie comme « outil » de contrôle

De bons psychologues peuvent détecter un problème dans une société avant les tableaux de bord. Selon HAFEN (1999 : 147) les outils fondamentaux que l'on a décrits ne suffisent pas. Il faut aussi des « outils » de contrôle complémentaires de la psychologie :

- l'expérience, pour détecter les problèmes ;
- le flair, pour les anticiper,
- l'intuition, pour les résoudre,
- et enfin en supplément... de la chance !

1.6 Les centres de responsabilité

Un centre de responsabilité est un sous-ensemble de l'entreprise, possédant une délégation réelle d'autorité, assortie de moyens humains, financiers, matériels, etc. dont le but est d'atteindre des objectifs quantifiés et datés. Le reporting, le contrôle budgétaire et les rapports spécifiques permettent de procéder à son suivi périodique.

Déléguer est bien plus que confier du travail : cette action va de pair avec un processus de transfert de responsabilité, de coordination et de contrôle (WILMOTS, 2002 : 319).

1.6.1 Les principes fondamentaux

L'idée sur laquelle reposent les centres de responsabilité est que la délégation d'autorité va responsabiliser et motiver davantage les hommes. Les principes fondamentaux peuvent être regroupés en trois : la responsabilité, l'exhaustivité, et la contrôlabilité.

1.6.1.1 Le principe de responsabilité

Lorsqu'un manager délègue l'autorité nécessaire à un collaborateur pour atteindre un objectif, son collaborateur devient alors responsable et comptable devant lui, tandis que lui-même reste responsable devant sa propre hiérarchie. La délégation implique le contrôle et la responsabilité le compte rendu.

Pour BOUQUIN (2007 : 106) la responsabilité découle de la confiance de la hiérarchie et non de la maîtrise des résultats. La contrepartie de la délégation dans le cadre des politiques et procédures en vigueur est la responsabilité personnelle de celui qui a l'autorité et décide.

1.6.1.2 Le principe d'exhaustivité

Ce principe consiste à s'assurer qu'au niveau des résultats comptables et critères financiers de performance, les postes du bilan et du compte de résultat sont affectés à un centre de responsabilité au minimum.

1.6.1.3 Le principe de contrôlabilité

C'est un principe de justice et de faisabilité car la mesure des performances d'un centre de responsabilité doit porter uniquement sur les éléments principalement maîtrisés par ce centre. Selon BESCOS (1997 : 417) le principe de contrôlabilité consiste à ne retenir dans l'appréciation de la performance du manager que les éléments qu'il maîtrise, compte tenu du champ d'autorité dont il dispose formellement.

1.6.2 Les différents types de centres de responsabilité

Les différents types de centres de responsabilité sont les centres de coûts, les centres de revenus, les centres de profit et les centres d'investissement.

- **Les centres de coûts**, par délégation d'autorité ne peuvent maîtriser que les coûts de production. Leur objectif est de fournir des prestations aux autres centres à moindre coût (organisation de la production, sélection des fournisseurs...). L'indicateur de mesure de performance est le respect de coûts standards, de normes de qualité.
- **Les centres de revenus** ont une maîtrise principale du chiffre d'affaires ou du volume de vente qu'ils génèrent. Ces centres ont un objectif de maximiser leurs ventes. L'indicateur de mesure de la performance ici est le niveau du chiffre d'Affaires (par produit, par client ou par région).
- **Les centres de profit** agissent à la fois sur les coûts et le chiffre d'affaires pour maîtriser le résultat. Leur objectif est de maximiser le résultat ou la marge. L'indicateur de mesure de la performance est le niveau de profit.
- **Les centres d'investissement** sont des centres de profit qui maîtrisent le plus des actifs économiques. C'est la forme la plus avancée du processus de décentralisation. L'objectif ici est de maximiser la rentabilité du capital investi et l'indicateur de mesure de la performance est le retour sur investissement (ROI).

La décision de faire d'un centre de responsabilité (qu'ils s'agissent d'un centre de coût, de revenu, de profit ou encore d'investissement) relève en partie d'une décision « stratégique » apte à lui offrir un statut plus ou moins, autonome, directement contributif à la rentabilité de l'entreprise.

Conclusion

Le contrôle de gestion a évolué du fait de l'intensification de la concurrence s'expliquant non seulement par la globalisation de l'économie et le développement des technologies de l'information et de la communication, mais aussi par une nouvelle approche du marketing cherchant à anticiper la demande du client à partir de la comptabilité analytique. Il est passé d'une simple fonction de calcul des coûts et des écarts budgétaires (dépendant du département financier ou comptable) par la méthode Activity Based Costing (ABC), à une fonction tactique de pilotage du changement relevant de la direction générale par le service

marketing. Par la suite, on a intégré le processus de management à travers la méthode Activity Based Management (ABM) en réponse aux limites de la méthode ABC.

Cette transformation passa d'abord par une évolution du contrôle réalisé par le système d'information (son urbanisation, son processus de transmission par reporting ou tableaux de bord...). Le contrôle de gestion doit aussi tenir compte des divergences d'intérêts au sein de l'entreprise et de la culture d'entreprise.

Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier. Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au dirigeant (directeur général) de l'organisation. Cette position favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention plus importants. Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les moyens disponibles dans l'organisation, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers ou encore des ressources humaines et des outils de contrôle de gestion.

Le rôle du contrôleur de gestion est d'une importance capitale dans la décentralisation et l'organisation des centres de responsabilités ou directions de toute sorte d'entreprise. Un certain consensus semble s'établir autour des tâches assumées par le contrôleur de gestion et se résume en ces termes : processus budgétaire, analyse des écarts, reporting et mise au point de procédures.

Nous aborderons dans le chapitre suivant le fonctionnement du contrôle de gestion avant de présenter notre modèle d'analyse pour l'étude que nous traitons.

CHAPITRE 2 : FONCTIONNEMENT DU CONTRÔLE DE GESTION

La notion de contrôle est utilisée dans le sens de la maîtrise de la gestion. Cette maîtrise est assurée par des responsables opérationnels et la direction générale. Le contrôleur de gestion a pour vocation de les aider à obtenir cette maîtrise, en mettant en œuvre les outils nécessaires à la définition des objectifs, l'élaboration des plans d'actions et le suivi des recommandations. Nous allons voir dans ce chapitre le fonctionnement du contrôle de gestion à travers les variables influençant sa pratique, les caractéristiques principales ainsi que la méthodologie du contrôle de gestion. Enfin, nous aborderons la gestion administrative d'un service de contrôle de gestion.

2.1 Rôle du contrôle de gestion

Un système de contrôle de gestion performant suppose une définition claire et précise des missions assignées à cette fonction au sein de l'organisation. L'étendue des pouvoirs et du champ d'intervention doit être clarifiée. La mission du contrôle de gestion doit énoncer la raison d'être, l'objet de l'organisation. Cet énoncé doit décrire les services de la clientèle à satisfaire, les services qui seront utilisés à cette fin et éventuellement les cibles visées.

Le contrôle de gestion a pour mission d'intégrer au mieux la complexité interne et la complexité externe en élaborant des processus et des structures organisationnelles qui tiennent compte de ces deux aspects. Pour y parvenir le système doit être sous contrôle. Le contrôle d'une organisation suppose que soit défini au préalable un objectif à partir de l'analyse des environnements internes et externes en fonction de ses buts propres.

Le contrôle s'exerce en comparant périodiquement l'état actuel de l'organisation avec l'état désiré (objectifs) en vue de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires lorsque l'organisation s'éloigne de la trajectoire choisie.

Le contrôle revêt deux (2) aspects ou logiques :

- une logique de régulation qui permet de maintenir l'entreprise dans la direction de l'objectif fixé (environnement stable) ;

- une logique d'auto apprentissage qui permet d'acquérir une expérience de la réalité quotidienne et va pousser les responsables à reconsidérer l'état désiré (environnement incertain).

2.2 Les variables d'influence de la pratique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus au sein de l'entreprise afin de le conduire vers une gestion saine et rigoureuse à travers différentes approches. Plusieurs variables liées au style de management et à la stratégie de l'entreprise conditionnent son efficacité.

2.2.1 Compétences du contrôleur de gestion

Le contrôle de gestion constitue l'aboutissement de l'enchaînement du système comptable, qui part de la comptabilité générale en passant par la comptabilité de gestion et le contrôle budgétaire (JACQUOT & MILKOFF, 2007 : 60).

Le bon contrôleur de gestion devra bien sûr être compétent en gestion, connaître les subtilités de l'analyse budgétaire, bien maîtriser son plan de comptes et la structure de sa comptabilité de gestion et générale. Mais les chiffres ne sont que la traduction formalisée d'une réalité technique et commerciale. Si le contrôleur n'est pas familiarisé avec ces pratiques budgétaires et commerciales, il maniera des données sans comprendre leur sens véritable. Il devra donc bien connaître les produits et les marchés, être au courant à la fois des problèmes des vendeurs (courtiers, agents généraux, bureaux directs) et de la gestion sinistre. Ce n'est pas tout, il aura bien sûr une sensibilité pour le social.

Le contrôleur de gestion aura compris que sa vraie mission n'est pas de manier des chiffres mais de faire évoluer le comportement des décideurs pour qu'ils tiennent mieux compte des conséquences économiques de leurs décisions.

Selon HONORAT (2008 : 19) le contrôle de gestion participe à la réflexion stratégique. Il lance la procédure budgétaire avec la direction et assure la cohérence de l'ensemble des prévisions : stratégie, plans et budgets. Il aide les opérationnels à décliner les

objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et à présenter à la direction des propositions crédibles. Au cours de l'année, son rôle va consister à faire de l'animation économique.

D'ailleurs, il n'est plus le surveillant ou le contrôleur à craindre d'autrefois qui essayait de piéger les responsables pour faire remonter à la direction générale des informations présentées de manière péjorative avec peu d'éléments justificatifs. Le contrôleur de gestion d'aujourd'hui est plus un conseiller et un animateur des structures opérationnelles dans un but de perfection et d'atteinte des objectifs. Aussi, c'est un rapporteur des résultats d'une manière scientifique par le fait de comparer ceux-ci par rapport aux objectifs et aux ressources utilisées et la justification des écarts.

Ainsi donc, le métier de contrôleur de gestion nécessite des comportements techniques, des qualités d'organisation et de rigueur mais aussi des qualités humaines. Il doit simultanément bénéficier impérativement de la confiance des opérationnels et des fonctionnels, sinon il sera privé d'informations et perdra rapidement sa crédibilité. Tout l'art consiste alors à mettre en lumière les risques de dysfonctionnement sans pour autant accuser, puis à faire en sorte que l'opérationnel les comprenne lui-même à temps et y remédie plutôt que de s'en emparer pour accroître sa visibilité personnelle auprès du directeur.

C'est pour quoi selon BOUIN (2004 : 325) le contrôleur de gestion doit être positif. Son positionnement transversal par rapport à des opérationnels constamment sous pression, le caractère parfois ingrat de sa mission (demande d'informations, mise en lumière d'écart, demande de justification, ...toutes choses dont les opérationnels ne sont pas demandeurs) lui imposent d'avoir une vision nouvelle. Cette vision doit être résolument constructive et optimiste de sa véritable mission de consultant, de facilitateur et d'accompagnateur du changement et du progrès.

2.2.2 Le style de management

La pratique du contrôle de gestion est influencée par le style de management. Ainsi, en présence d'un style de manager autoritaire qui ne fait aucune confiance à ses collaborateurs, on assiste fréquemment à des comportements hostiles du personnel, des problèmes relationnels individuels, un mal être au travail voire même des conflits sociaux. Le style paternaliste n'est pas trop loin du précédent, mais à ce niveau, il peut parfois être plus proche de ses collaborateurs et leur demander des avis tout en restant le seul maître de son service.

A l'opposé, on a le style de manager consultatif qui consulte systématiquement ses subordonnés avant toute prise de décision. Ce style vise à stimuler l'adhésion à certaines valeurs et aux objectifs recherchés. Le travail en équipe est donc favorisé, le personnel plus impliqué et il caractérise les entreprises modernes. Enfin, nous avons le style de management participatif où les subordonnés sont consultés avant toute prise de décision. Cette technique vise à développer des relations de confiance fortes avec les collaborateurs – ceux-ci sont véritablement associés à la prise de décision.

Mais dans tous les cas, il est clair en effet que le pilotage et la prise de décision sont assurés en dernier ressort par les responsables opérationnels, avec l'assistance de l'expérience et de l'expertise du contrôleur de gestion (DEMEESTERE, 2005 : 212).

2.2.3 La stratégie de l'entreprise

Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

La direction générale détermine les objectifs en prenant en compte deux contraintes : le marché et les ressources. Le marché pour l'analyse marketing et les prévisions, les ressources concernant les analyses internes et externes. C'est par la suite la synthèse qui donnera la stratégie de l'entreprise.

Pour être efficaces, les systèmes de contrôle de gestion doivent être étroitement alignés sur la stratégie et les objectifs de l'organisation (HORNGREN, 2003 : 195).

2.2.4 La culture de l'entreprise

La culture d'entreprise prend en compte les philosophies, les idéologies, les valeurs, les croyances, les postulats, les attentes, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une organisation. Toute culture d'entreprise influence le comportement des membres de l'organisation et affecte le fonctionnement du système de contrôle de gestion.

D'un autre côté, le système de contrôle de gestion peut influencer et modifier la culture de l'entreprise. C'est le cas lors de l'adaptation de l'organisation aux pratiques et

normes externes suite à un Benchmarking par exemple ou à un cas de situation critique pour l'entreprise.

2.3 Les caractéristiques principales du contrôle de gestion

Elles concerneront surtout les missions du contrôle de gestion et les limites de ces missions.

2.3.1 Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a donc concrètement pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain (que fait-on et avec quoi ?). Cela implique que le contrôleur de gestion ne se limite pas à donner des chiffres et allumer des voyants dans un tableau de bord, il construit le tableau de bord et l'adapte en permanence aux objectifs.

Il aide à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management. Si dans le futur une entreprise souhaite améliorer ses performances financières, elle devra en effet s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche petit à petit de son objectif en vérifiant ses états financiers.

Toutefois, elle devra toujours pouvoir relier ses performances financières avec ses actions opérationnelles.

Ainsi, le contrôle de gestion revient à :

- vérifier que les objectifs sous-tendus par la stratégie choisie, sont bien suivis. Cela se fait à partir de tableaux d'indicateurs qui peuvent mêler des données financières (la comptabilité analytique) et des données statistiques issues de l'exploitation ;
- conseiller les opérationnels à partir de l'analyse de ses tableaux d'indicateurs ;
- donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie.

Le suivi est important car il permet de s'assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où on le souhaite.

2.3.2 Les limites du contrôle de gestion

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion :

- Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée ; une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si l'on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.). Et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible ;
- Aussi, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs. Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, ou de conseil et d'aide à la décision, ou d'analyse économique. Aussi, il peut souvent prendre en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une autre forme de métiers, malgré tout assez proche : l'audit interne.

Selon BURLAUD et SIMON (2006 : 91) le dépassement des limites du contrôle de gestion passe aujourd'hui par une réflexion ou une remise en cause de son articulation avec les structures, avec les nouvelles formes d'organisation.

2.4 La méthodologie du contrôle de gestion

La méthode repose sur une succession d'étapes liées les unes aux autres dans un ordre logique, mais aussi stratégique. Pour LÖNING & Al (2008 :3) le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressif.

Il s'agit tout d'abord de la réflexion portant sur le moyen et le long terme. La prévision débouche sur la phase de planification des objectifs et des moyens à chaque niveau de responsabilité. Au cours de cette phase la stratégie de l'organisation va être étudiée et définie,

les orientations de la direction générale se concrétisent ensuite dans les choix en termes de marketing, de production, de ressources humaines et de finance. Après, on a la budgétisation. Enfin l'adoption des plans d'action, le suivi des réalisations et les mesures correctives qui découlent de l'analyse des écarts (voir annexe 2 : phases du processus de contrôle de gestion).

Le rôle du contrôleur de gestion peut être matérialisé à travers les étapes ci-après :

- **1ère étape** : Tout d'abord, il fournit les informations chiffrées nécessaires à la réflexion stratégique de la direction de l'organisation, puis, il assiste les dirigeants dans la traduction en termes économiques des politiques retenues afin de bâtir un plan correspondant aux options choisies.
- **2ème étape** : Il s'agit de découper les plans stratégiques en court et moyen termes. La partie à court terme correspond à ce que l'on appelle le budget opérationnel, regroupant les objectifs et les plans d'actions pour l'année à venir.
- **3ème étape** : L'exécution des plans d'actions en vue d'atteindre les objectifs fixés.
- **4ème étape** : Cette dernière étape consiste à assurer un suivi précis des réalisations.

L'analyse des réalisations permet de comprendre l'origine des résultats obtenus et de proposer les actions correctives à mettre en œuvre pour arriver le plus près possible des objectifs prévus.

Selon les orientations de la direction, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore. Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs, le tout à travers les différentes phases du contrôle de gestion.

2.4.1 La phase de planification

Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines et financières. Dans un contexte simple, cette phase poursuit plusieurs objectifs : déterminer le niveau de performance attendu dans l'avenir et définir son séquençement dans le temps, choisir des

plans d'action cohérents avec ses objectifs, anticiper les ressources nécessaires (GIRAUD & Al, 2003 : 23). Il faut donc définir opérationnellement une stratégie :

- choix des couples produits/marchés ;
- investissement et désinvestissement ;
- organisation et gestion des ressources humaines ;
- adaptation de l'outil de production ;
- financement (plans).

2.4.2 La phase de budgétisation

La phase budgétaire commence à partir de cette politique à moyen terme par la fixation des objectifs induits à court terme, qui découlent des programmes d'action à moyen terme, mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir.

L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. C'est le stade de la mise en œuvre des politiques : achat, production, commerciale ; ressources humaine ; financière, investissement ; évaluation des résultats futurs ; vérification de l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats ; de modification de l'exécution et des plans d'action.

L'objectif à ce stade est de prendre des décisions correctives qui peuvent être nécessaires en cas de dérive : soit ajustement des moyens aux situations nouvelles, soit remise en cause des objectifs initialement définis.

2.4.3 La phase d'action et suivi des réalisations

La phase primordiale qui suit la budgétisation est celle de l'action ou de l'exécution des plans d'action, leur traduction en faits pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs ; en traduisant les faits en plans d'action ; en évaluant les résultats futurs ; en vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats ; en modifiant les exécutions et les plans d'action.

L'étape suivante est celle de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires.

Le système de contrôle de gestion correspond d'une part à toute la logistique technique et d'autre part à l'organisation administrative qui permet au processus de se dérouler dans les meilleures conditions possibles d'information et de rapidité.

2.5 La gestion administrative du service

La gestion administrative du service portera sur la gestion des ressources humaines et l'évaluation de la performance.

2.5.1 La gestion des ressources humaines

Le travail du contrôle de gestion consiste à aider les opérationnels à mettre en place leur système de contrôle, tout en aidant la direction à orienter leurs décisions et à comprendre les contraintes du terrain. Pour HONORAT (2008 : 19) la bonne gestion consiste à développer l'autocontrôle. Le contrôle de gestion a un travail de pédagogie important à faire pour relier les objectifs de chacun aux objectifs stratégiques.

Il faut associer au mode de contrôle de gestion par les résultats (et de la DPPO), d'autres modes de contrôle sociaux et collectifs plus adaptés aux réalités culturelles de l'entreprise et de son environnement, qui tendront vers la motivation individuelle et vers le court terme. Autrement dit, la gestion du personnel doit pouvoir professionnaliser et socialiser « les managers de terrain ».

2.5.2 L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance peut se faire suivant plusieurs méthodes. Nous nous limiterons à deux méthodes qui sont :

- l'évaluation intrinsèque : qui consiste à une évaluation dans le temps par rapport à soi-même. Elle peut prendre la forme d'une auto-évaluation, d'une évaluation par les supérieurs hiérarchiques, par les pairs ou par une structure de contrôle externe ;

- l'évaluation relative : qui consiste à évaluer sa performance par rapport à celle des autres. Cette forme d'évaluation est souvent connue sous le nom de benchmarking.

Selon IRIBARNE (2006 : 231) pour être efficace, l'engagement doit être pris que l'évaluation constitue un levier de progrès qui vise à reconnaître les efforts accomplis, à identifier les bonnes pratiques et à promouvoir les améliorations.

2.5.3 Le tableau de bord : outil de mesure de la performance

Le contrôle de gestion a pour objet de fournir aux managers non seulement les outils et moyens de choisir des indicateurs pertinents (facteurs clés de succès), mais aussi de les surveiller ou contrôler à travers le tableau de bord. Ainsi, à l'aide d'indicateurs de performances établis par le contrôleur de gestion, le tableau de bord donnera au dirigeant une présentation qui lui permette de visualiser plusieurs aspects (aspects financiers et opérationnels) simultanément.

Selon GRANDGUILLOT (2008 : 121) le tableau de bord est un système de mesure de la performance. Il rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme.

On peut comparer le tableau de bord aux voyants et compteurs d'un cockpit. Pour faire voler un avion et naviguer correctement, le pilote a besoin de nombreuses données : fuel-oil, la vitesse de vent, altitude, etc.... qui l'informent sur son environnement actuel et sur ce qu'il est possible de prévoir. Ne consulter qu'un seul instrument mènerait à la catastrophe. De même, la complexité actuelle du management requiert du chef d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément.

2.5.4 Les relations avec les autres services

Le contrôle de gestion est en relation étroite avec les services administratifs et opérationnels pour se déployer. Les données sur lesquelles travaille le contrôleur de gestion proviennent en majeure partie de la direction comptable et financière. Mais pour avoir accès aux informations à temps et les exploiter efficacement, il lui faut un système informatique intégré performant et un système d'exploitation adéquat.

Conclusion

Des objectifs et des prévisions doivent être établis à tous les niveaux hiérarchiques et domaines de gestion de l'entreprise. Le contrôle des réalisations permettra de mettre en œuvre des actions correctives et soutenues selon que les écarts soient favorables ou défavorables. Le contrôle de gestion est utile à plusieurs étapes du processus :

- aide à la décision en amont : préparation du futur ;
- coordination de l'activité de l'entreprise : suivi du présent ;
- correction des actions de l'entreprise en aval : contrôler le passé.

Comme toute entreprise, l'entreprise d'assurances est une organisation où se combinent dans le temps et dans l'espace des facteurs de production, il importe de surveiller périodiquement et dans de nombreux domaines la rentabilité de son exploitation. Cela suppose une maîtrise de tous les facteurs générateurs ou destructeurs de profit, critère de bonne gestion et aussi de moyen de satisfaire des besoins divers.

Nous essayerons donc de présenter un modèle d'analyse dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

La revue de la littérature que nous venons d'effectuer nous a permis de faire ressortir les variables de la pratique du contrôle de gestion de façon générale et nous essayerons de l'appliquer au niveau d'une compagnie d'assurances. Cette pratique est assez réglementée au niveau de l'Afrique par le code de la Conférence Interafricaine du Marché des Assurances (CIMA) et certaines structures étatiques. Nous aborderons dans ce chapitre le modèle d'analyse ainsi que la collecte et l'analyse des données qui nous guideront dans la phase pratique de notre étude.

3.1 Modèle d'analyse

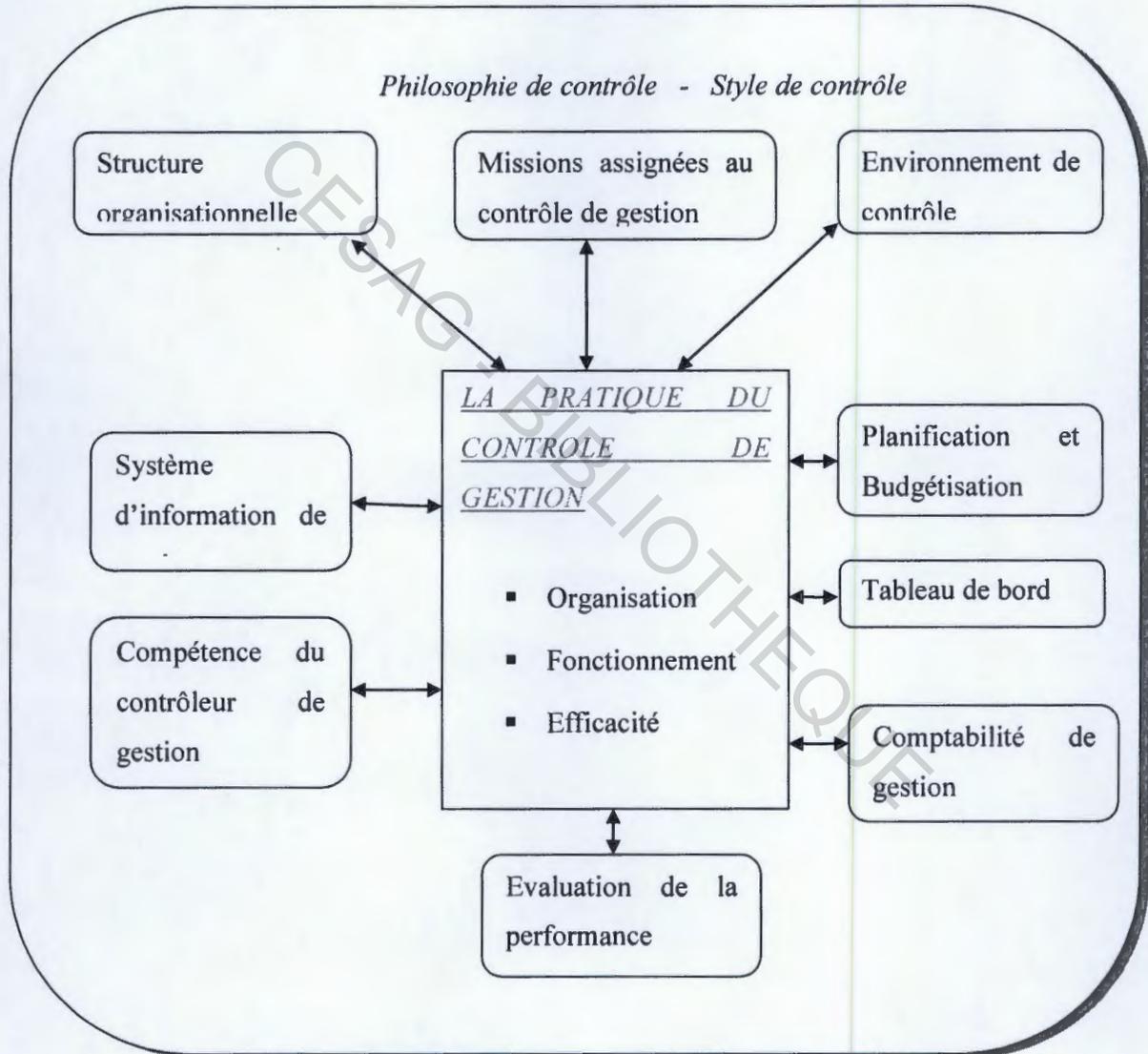
L'établissement du modèle d'analyse tiendra compte de la revue de littérature que nous avons effectuée auparavant et des variables de la pratique du contrôle de gestion dans une assurance.

Compte tenu du rôle que jouent ces variables dans la relation, on a :

- les variables dépendantes qui indiquent le phénomène que l'on cherche à expliquer et qui subissent l'influence des variables dites indépendantes ;
- les variables indépendantes qui influencent la pratique du contrôle de gestion dans la compagnie d'assurances. Ces variables agissent sur les missions assignées au contrôleur de gestion, sur sa compétence, le positionnement de la fonction, les moyens, outils et référentiels utilisés dans sa profession.

3.1.1 Construction du modèle

Figure 4: Modèle d'analyse de la pratique du contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance.



Sources : Nous - mêmes.

3.1.2 Indicateurs des variables

La formulation d'une stratégie engage le long terme et débouche sur un plan avec des prévisions concernant, le plus souvent, l'ensemble des activités de l'entreprise. La stratégie est définie par rapport aux finalités de l'entreprise, celles-ci étant établies en analysant l'environnement et en procédant au diagnostic interne de l'entreprise. L'objectif est de se faire une opinion sur les performances de l'entité, les facteurs clés de succès, les opportunités qui se présentent et les risques.

Au départ, le contrôle de gestion doit répondre aux objectifs économiques de l'entreprise qui sont entre autres la rentabilité, la survie, etc. Cela l'oblige à répondre aux questions telles que :

- quelles sont les compétences à acquérir ?
- quelles sont les technologies à maîtriser ?
- quelles sont les stratégies à étudier et à choisir ?

Une fois le choix fait, pour mettre en œuvre la stratégie retenue, il faut adapter une structuration des responsabilités opérationnelles (ériger des centres de responsabilité) et mettre en valeur le potentiel humain disponible.

Toutefois, le contrôle de gestion doit s'adapter à certaines caractéristiques telles que l'histoire, l'identité, la culture et la philosophie de gestion. On relève que le contrôle de gestion s'intègre dans l'entreprise en s'adaptant aussi bien aux apparences formelles qu'aux réalités informelles. Ainsi, au-delà des fonctions, la façon dont le contrôle de gestion va s'exercer sera déterminante du style et de la culture de l'entreprise. La culture a un impact non négligeable : des entreprises poursuivant des buts comparables et dont les structures sont similaires obtiennent parfois des résultats différents. L'explication avancée est le degré de cohérence de la culture organisationnelle avec la stratégie et le mode de management.

C'est pourquoi le contrôle de gestion doit toujours se mettre en place avec la collaboration des responsables opérationnels. Ceux-ci vont animer les trois (3) composantes principales du contrôle de gestion que sont le processus de contrôle, les systèmes de contrôle et l'organisation en centres de responsabilité.

La philosophie et le style de management ont généralement une profonde incidence sur le mode de gestion de l'entité. Certes, ces concepts ne sont pas tangibles mais des signes positifs ou négatifs pouvant en découler (COOPERS & LYBRAND, 2000 : 143).

En ce qui concerne l'environnement de contrôle, il est indispensable d'examiner comment le jeu des acteurs est susceptible d'infléchir le fonctionnement du dispositif mis en place.

Pour animer le service, surtout en milieu international, le style et le comportement des hommes est plus important que les outils. Le meilleur système ne fonctionnera correctement qu'entre les mains de professionnels compétents, motivés, capables d'anticiper et de maîtriser les changements dans le contrôle de gestion, d'où la nécessité de professionnels compétents.

Nous avons élaboré un tableau des variables de notre modèle et des indicateurs de mesure.

Tableau 2: indicateurs de mesure des variables

Variables	Objectifs	Indicateurs de mesure
Structure organisationnelle	S'assurer de l'indépendance et l'autorité du contrôleur de gestion	Décentralisation des pouvoirs de décision, découpage en centres de responsabilité, niveau de rattachement et de liberté d'expression.
Missions assignées au contrôle de gestion	S'assurer de la pertinence, de la clarté et de l'adéquation des missions aux outils utilisés	Clarté et pertinence des attributions du contrôle de gestion, adéquation avec les objectifs et la mission de l'entreprise
Environnement de contrôle	S'assurer de la franche collaboration des acteurs pour l'atteinte des objectifs	Obtention d'informations en temps voulu, niveau de blocage dans le processus de contrôle
Compétence du contrôleur de gestion	S'assurer de la capacité des contrôleurs de gestion à exercer efficacement le métier	Maîtrise des outils de contrôle de gestion, connaissance des activités des assurances, capacité communicationnelle

La Planification	S'assurer de la cohérence dans la démarche de planification stratégique et opérationnelle	Existence de plans d'action (stratégique et opérationnel), existence de programme d'activité, chiffrage des objectifs retenus dans les plans et programmes
Le Budget	S'assurer de la cohérence et du respect des principales étapes du processus budgétaire	Degré de formalisation des procédures budgétaires, construction de budget à partir de la base des prévisions de niveaux d'activité chiffrés, existence de budgets par centre de responsabilité, existence de comptabilité et de contrôle budgétaire,
Le Tableau de Bord	S'assurer de l'utilisation de tableau de bord à tous les niveaux d'action et de décision	Contenu des tableaux de bord utilisés, construction des tableaux de bord sur la base des facteurs clés de succès, mise à jour et informatisation des tableaux de bord
La Comptabilité de gestion	S'assurer de son apport comme aide à la prise de décision des gestionnaires	Harmonisation de la comptabilité de gestion avec la comptabilité générale
Evaluation de la performance	S'assurer que tout le personnel est au même niveau d'information sur l'évaluation des performances	Fixation d'objectifs mesurables à chaque centre de responsabilité, détermination des modalités de mesure des résultats et de sanction, construction de système sur la base de facteurs clés de succès
Le système d'Information et de Gestion	S'assurer de la fiabilité et de la pertinence des informations pour la prise de décision	Mise à jour du système d'information, rapidité et fluidité dans la remonté des informations aux responsables, disponibilité des informations en temps réel, établissement régulier des rapports d'activité et informatisation du système.

Sources : Nous-mêmes

3.2 Collecte des données

La collecte des données se fera à travers les outils que nous jugeons adaptés afin de véritablement cerner la pratique du contrôle de gestion dans le domaine des assurances. Ainsi, chaque outil utilisé sera fonction de l'objectif à atteindre.

3.2.1 La recherche documentaire

À travers la recherche documentaire, nous exploiterons les documents qui nous fourniront tout d'abord des informations sur la création et l'organisation de la compagnie d'assurance AXA Sénégal. Aussi cette recherche sera orientée sur la pratique du contrôle de gestion dans les assurances, c'est à dire les outils à utiliser et, pour chaque outil, les objectifs à atteindre.

Elle consistera donc à exploiter :

- le manuel de procédures du service de contrôle de gestion et son fonctionnement ;
- l'organigramme de la compagnie d'assurance pour cerner le rattachement hiérarchique ;
- les documents relatifs aux différentes missions d'un contrôleur de gestion (descriptif de poste ou à défaut fiche de fonction) ;
- et tout autre document en rapport avec notre étude.

3.2.2 Le questionnaire

Nous allons élaborer un questionnaire pour le personnel du service de contrôle de gestion d'AXA Sénégal afin de cerner et comprendre le fonctionnement de celui-ci. Ce questionnaire aura pour but de savoir comment le service est organisé, quels sont les aspects du contrôle de gestion réellement pratiqués, quelles sont les attentes de cette pratique pour la société et enfin les rapports de ce service avec les autres services.

3.2.3 L'entretien

Nous allons procéder à des entretiens avec le responsable du contrôle de gestion au niveau de la Direction de ce service. Aussi, nous procéderons à des entretiens avec les responsables des services qui interviennent en amont dans le processus du contrôle de gestion.

Ce sont notamment les services de comptabilité, de l'informatique, de la production, de la surveillance du portefeuille et des sinistres.

L'entretien sera orienté principalement sur :

- la pratique du contrôle de gestion (les tâches du contrôleur de gestion);
- l'organisation et le fonctionnement du service de contrôle de gestion ;
- les éléments généraux de l'organisation et les outils de contrôle de gestion ;
- le positionnement du contrôle de gestion au sein de l'entreprise ;
- les relations que les contrôleurs de gestion entretiennent notamment avec les responsables opérationnels et l'image qu'ils ont de leur fonction dans l'organisation ;
- les évaluations du personnel et de la performance du service ;
- les difficultés de fonctionnement rencontrées par le service ;
- les satisfactions et insatisfactions au travail.

(Voir en annexe 6 pour le guide d'entretien de notre étude)

3.3 Analyse des données

L'analyse des données sera fonction des résultats issus de la confrontation des recherches documentaires, des observations faites, des entretiens et des questionnaires menés sur le site du stage. Cela nous permettra d'avoir une idée claire sur les différentes étapes de la pratique du contrôle de gestion dans le domaine des assurances.

Nous étalerons les difficultés rencontrées et proposerons des recommandations face aux faiblesses du système et de la pratique.

Conclusion

La revue de la littérature nous a permis de concevoir un modèle d'analyse avec les différents outils du contrôle de gestion qui nous permettront d'orienter la pratique de notre thème. Ainsi, en entreprise, la phase pratique sera beaucoup influencée par les composantes de ce modèle d'analyse. Aux variables dépendantes du contrôle de gestion que nous disposons pour la pratique du contrôle de gestion, les variables indépendantes que nous avons choisies permettront d'étayer notre étude sur le terrain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficience, de l'efficacité, des synergies et de la flexibilité. Si l'appréciation de la rentabilité reste généralement du ressort de l'analyse financière, certaines approches telles que le tableau de bord prospectif permettent d'anticiper son évolution. En plus de ces outils de gestion, les moyens humains et matériels sont indispensables à la bonne pratique du contrôle de gestion.

La revue de littérature que nous avons effectuée dans la première partie nous a permis de cerner les outils et techniques nécessaires à l'élaboration de notre modèle d'analyse. Ce modèle nous servira d'outil pour la deuxième partie de notre travail qui porte sur la pratique du contrôle de gestion dans le domaine des assurances : cas d'AXA Assurances Sénégal.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Le cadre théorique de notre travail nous a permis de nous familiariser avec la fonction du contrôle de gestion à travers les outils de sa pratique et les variables influençant sa mise en œuvre. En effet, le contrôle de gestion, outil de pilotage de la performance doit tenir compte des spécificités de l'organisation dans laquelle elle est exercée pour s'exprimer. Car une bonne connaissance du domaine d'activité et la mise à disposition de personnels compétents contribueront à une pratique efficace du contrôle de gestion pour la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels.

La deuxième partie du mémoire aura donc pour objet de nous situer sur la pratique du contrôle de gestion à AXA Assurances Sénégal. Ainsi, après une présentation sommaire de l'entité, nous ferons un diagnostic et des recommandations sur les faiblesses constatées.

Précisément, l'étude s'articulera autour de trois chapitres :

- le premier chapitre portera sur la présentation de la compagnie AXA Assurances Sénégal à travers son organisation et ses missions,
- le deuxième chapitre sera consacré à la présentation du service de contrôle de gestion et son fonctionnement à travers la pratique qui y est faite,
- le troisième chapitre consistera en un diagnostic du système de contrôle de gestion en mettant en évidence les forces et les faiblesses, ensuite des solutions seront recherchées en faisant des recommandations pour améliorer le système de contrôle de gestion d'AXA Assurances.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DE AXA ASSURANCES SENEGAL

AXA est un groupe issu de la fusion de plusieurs sociétés d'assurances, dont la plus ancienne date de 1816. Acteur important dans le domaine de l'assurance mondiale, il est l'un des premiers groupes d'assurances et de gestion d'actifs dans le monde, au service de 96 millions de clients, particuliers et entreprises, dans plus de 50 pays dont le Sénégal.

AXA Sénégal part de la création de la Compagnie Sénégalaise d'Assurance et de Réassurance (CSAR) le 01 janvier 1972.

À la suite d'une reconstitution du capital en septembre 1991, l'Union des Assurances de Paris (UAP) devient l'actionnaire majoritaire de la CSAR. Cette prise de participation lui permet de se placer aussitôt sous la direction effective du N°2 mondial des Assurances, qui lui concède sa notoriété et une nouvelle méthode de gestion.

En 1993, la CSAR-UAP procéda à une restructuration entraînant la fermeture des agences régionales et celles de l'avenue Albert Sarraut à Dakar de même que le départ de 56 employés. Au lendemain de cette réforme, elle reconforte sa position sur le marché et apparaît comme une entreprise de référence dans l'industrie des assurances avec un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards de FCFA. C'est en 1998 que la CSAR IARD a pris le nom d'AXA Assurances Sénégal suite à la fusion absorption AXA-UAP, devenant ainsi une filiale du groupe AXA.

AXA Assurances Sénégal est une société anonyme au capital de 1.587.000.000 (un milliard cinq cent quatre-vingt-sept millions de francs CFA), divisée en 105.800 actions de 150.000 FCFA chacune (voir annexe 3 pour la répartition du capital).

Le personnel est composé d'un effectif de cent (100) personnes dont un expatrié représentant la maison mère et qui assure la fonction de Directeur Général adjoint.

4.1 Quelques spécificités de l'assurance

Bien que l'assurance soit un concept familier pour un très grand nombre d'individus, souvent, peu en ont une idée « claire et distincte » dans la mesure où ils ignorent la plupart des mécanismes qui entrent en jeu dans la réalisation d'une opération d'assurance.

L'assurance peut être définie comme une « opération par laquelle une partie (l'assureur) s'engage à délivrer, dans le cadre réglementaire d'un contrat, une prestation en cas de réalisation d'un risque à une autre partie (l'assuré), moyennant le paiement d'une prime ou cotisation.

L'assurance se caractérise par :

- une inversion du cycle économique de la production : la prime est encaissée immédiatement alors que la prestation, le règlement de l'indemnité intervient ultérieurement ;
- un décalage possible entre la survenance du fait dommageable, générateur du paiement de l'indemnité et le règlement effectif de cette indemnité.

4.1.1 Particularité des assurances

Les contrats d'assurance n'ont d'utilité pour l'assuré que quand celui-ci subit un sinistre. Lorsque l'assurance est capable de créer la sécurité, elle devient un facteur essentiel pour la satisfaction d'autres besoins en permettant aux individus et aux entreprises de se consacrer pleinement à leur tâche et d'assumer leurs véritables fonctions. La distinction entre les départements fonctionnels et les départements logistiques est fondamentale dans les entreprises d'assurance. En effet, elle reflète la ligne de démarcation entre les fonctions spécifiques au métier de l'assurance et les fonctions logistiques communes aux autres activités industrielles commerciales et de services notamment les fonctions comptables, financières et informatiques.

Le secteur des assurances est régi par des règles strictes et spécifiques en matière d'évaluation et de présentation des informations afférentes aux comptes des entreprises d'assurances. Leurs opérations présentent des particularités tant au niveau de la gestion des placements que de celle de la comptabilité des assurances.

4.1.2 La notion de production dans les assurances

Les comptes des sociétés d'assurances présentent une certaine singularité par rapport aux sociétés de commerce et d'industrie. L'assurance se caractérise par une inversion de la production. Cela signifie que l'assureur encaisse le montant de la cotisation avant de payer la prestation (AXA - Befec & Price Waterhouse, 1994 : 598). Ce qui a pour conséquence un décalage possible entre la survenance du fait dommageable générateur du paiement de l'indemnité et le règlement effectif de cette indemnité.

Des indicateurs de suivi des activités sont observés tout au long du cycle de vie de la société d'assurance (voir en annexe 4).

4.2 Missions et activités d'AXA

Après cette prise de connaissance des spécificités de l'assurance, commençons par présenter la mission et les domaines d'activités d'AXA Assurances Sénégal

4.2.1 Mission d'AXA

La mission d'AXA Sénégal est celle partagée par l'ensemble du groupe AXA. Cette mission tend à accompagner leurs clients à travers les petites et les grandes difficultés de la vie. Elle leur donne les moyens d'entreprendre et de préparer l'avenir, l'esprit tranquille.

4.2.2 Activités d'AXA Sénégal

Axa intervient dans tous les domaines d'assurance non vie notamment dans les branches suivantes : automobile ; assurance de personnes (maladie, évacuation sanitaire, individuel accident) ; risques divers (incendie, explosion et perte financière, responsabilité civile des entreprises et des personnes privées.) ; dommages sur les biens et ouvrages (vol, multirisques habitations et professionnelle.) ; transport terrestre, maritime et aérien.

4.3 Positionnement d'AXA Sénégal sur le marché

Les données présentées dans notre étude concernent l'activité 2010 (voir en annexe 5).

Le marché des assurances en Afrique est régi par des règlements institués au niveau du « code des assurances CIMA », applicable à l'ensemble des pays de la zone. Ce code est en vigueur depuis le 15 février 1995.

Au niveau du marché Sénégalais des assurances, AXA Assurances Sénégal est le leader depuis quelques années. Elle est régie par le code des assurances et est membre de la Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurance. Cette fédération a vu le jour suite à la volonté des sociétés d'assurance d'asseoir une bonne régulation et coordination des activités du marché.

Elle a donc pour objet d'entreprendre toutes actions ou démarches d'intérêt pour la profession.

En 2010, AXA Sénégal a réalisé un chiffre d'affaire de 10 528,4 (en millions) contre 9 770 en 2009, ce qui traduit une variation positive de 07,80 %. La variation totale du marché sénégalais étant de 08,80 %². Cela lui a permis de consolider sa position de leader (voir en annexe 1 pour les chiffres d'affaires de l'activité 2010 en assurances dommages et vie du marché Sénégalais et les différentes variations en parts de marché).

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaires (en millions) d'AXA Sénégal dans la branche dommage ou I.A.R.D (Incendie Automobile Risque Divers) de 2003 à 2010.

Tableau 3: Part de marché AXA Assurances Sénégal :

PART DE MARCHE AXA ASSURANCES SENEGAL :			
Année	Chiffre d'affaires	Total Marché	Part de marché
2010	10 528,40	69 089,00	15,4%
2009	9 770,00	63 529,00	15,2%

² Sources : Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurance (F.S.S.A).

2008	10 150,55	60 103,00	16,8 %
2007	11 222,631	58 479,00	19,3 %
2006	10 157,841	52 771,00	19,24 %
2005	12 214,904	51 004,00	23,90 %
2004	12 045,858	48 641,00	24,40 %
2003	10 519, 437	44 399,00	23,70 %

Sources : Rapport annuel de gestion AXA ASSURANCES SENEGAL 2010

4.4 Structuration d'AXA Assurances Sénégal

AXA Sénégal est une société anonyme avec un Conseil d'Administration. Elle est constituée d'une Direction Générale, de cinq (5) directions techniques, et dix (10) départements (voir en annexe 5 pour l'organigramme).

4.4.1 Les différentes directions

Les directions sont les suivantes :

➤ **la Direction Générale est composée de trois membres** : l'Administrateur Directeur Général, le Directeur Général Adjoint et le Directeur Central.

- **L'Administrateur Directeur Général** est nommé par les membres du Conseil d'administration et est responsable devant lui. Il supervise toutes les activités de la compagnie et défend ses intérêts auprès des autorités, ce dernier peut nommer un ou plusieurs directeurs généraux adjoints.

- **Le Directeur Général Adjoint** : il est chargé principalement du contrôle des affaires financières.

- **La Direction Centrale** : elle s'occupe de la communication externe notamment de la publicité, le sponsoring et les événementiels ; supervise les activités du service

recouvrement ; elle est chargée de la gestion des différentes polices d'assurances de Axa Assurances Sénégal placées dans les autres compagnies.

➤ **La Direction Plan Budget Résultat et Contrôle (PBRC)** : elle contrôle et supervise les activités du département contrôle de gestion et celui de la réassurance, les annulations de primes et réalise des études ponctuelles de statistiques.

Le département contrôle de gestion est le lieu qui nous a accueilli pour notre stage où nous avons pris connaissance de la pratique du métier. Le contrôleur de gestion effectue en plus des tâches propres au contrôle de gestion en général, des tâches spécifiques à l'assurance et à la réassurance.

Une attention particulière sera accordée à ce département et fera l'objet du chapitre suivant avec plus de détails.

➤ **La Direction Commerciale** : elle a été créée en octobre 2005. Elle s'occupe de la gestion de la force de vente ; en d'autres termes elle gère tout ce qui relève du commercial. La Direction Commerciale gère l'ensemble du réseau commercial notamment les espaces conseils.

➤ **La Direction Financière et Comptable** : elle enregistre d'une façon comptable les mouvements de fonds et les placements, tient des états statistiques et aussi la comptabilité. Elle calcule et enregistre les provisions techniques qui sont différentes de celles prévues pour le paiement des sinistres.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter AXA Assurances Sénégal à travers son historique, ses organes fonctionnels et opérationnels. Cela a été aussi l'occasion pour nous de présenter le fonctionnement de ces organes et les missions qui leur sont assignées. Le département du contrôle de gestion qui nous a reçus durant la période de notre stage est l'objet du chapitre suivant. Nous commencerons par sa présentation avant de décrire la pratique du contrôle de gestion qui s'y effectue.

CHAPITRE 5 : LE CONTROLE DE GESTION A AXA

Ce chapitre est l'occasion pour nous de décrire la pratique du contrôle de gestion à AXA Assurances Sénégal. Nous présenterons les aspects du contrôle pratiqué dans cette structure. Mais avant, le rattachement, les missions et les attributions de ce service seront exposés afin de mieux appréhender la fonction.

5.1 Rattachement, missions et attributions du département de contrôle de gestion

Le département Contrôle de Gestion est rattaché à la Direction Plan Budget Réassurance et Contrôle (P.B.R.C). Il a été créé en juin 1999 et est sous la responsabilité du Directeur P.B.R.C qui se trouve lui-même sous l'autorité de l'administrateur Directeur Général.

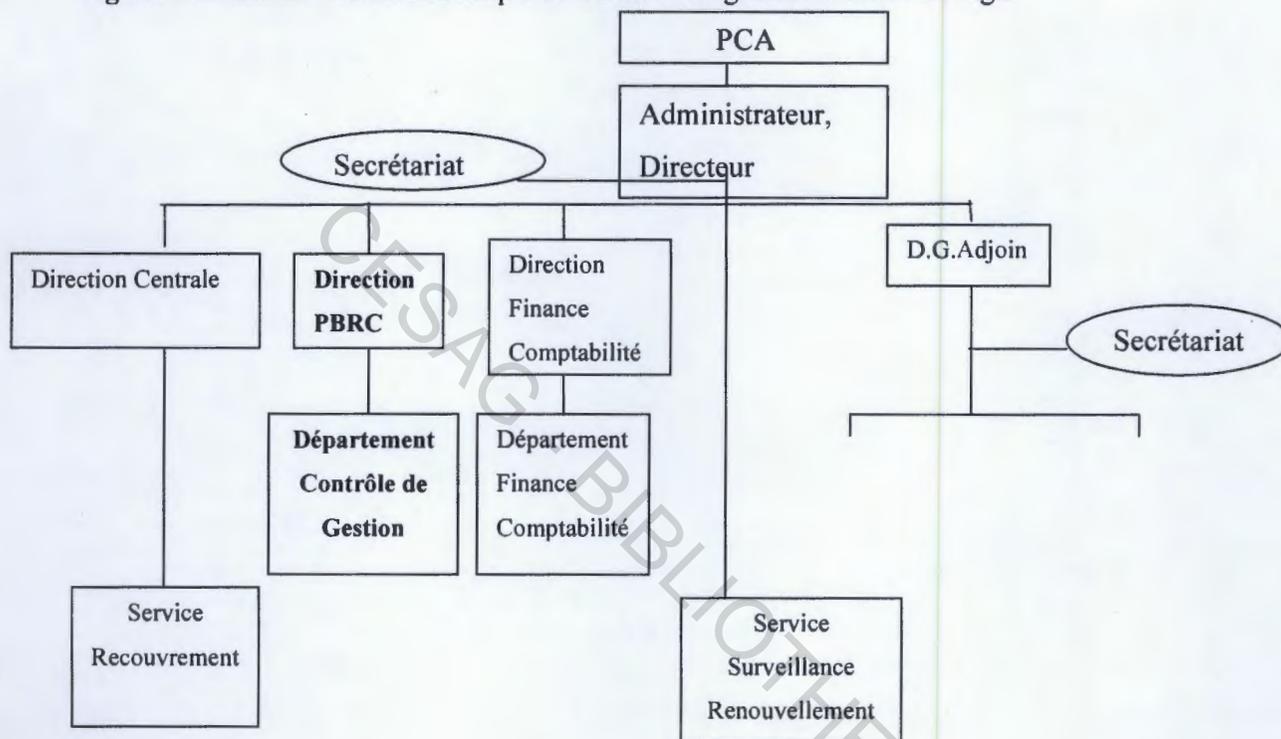
La Direction P.B.R.C est constitué de deux sections qui sont celle du contrôle de gestion et celle de la réassurance. Une troisième section concernant l'audit interne est théoriquement prévue dans les attributions de cette direction, mais elle n'est pas encore fonctionnelle.

Le département contrôle de gestion a le rôle d'élaboration des plans stratégiques en coordination avec l'ensemble des autres entités de la société. Les principales missions et attributions de ce département sont :

- assister la Direction Générale dans la mise en place des plans stratégiques ;
- coordonner l'élaboration des budgets annuels ;
- assurer le suivi mensuel de l'exécution des budgets annuels ;
- coordonner les révisions des objectifs ;
- contrôler les annulations des primes ;
- procéder au suivi de l'activité à travers l'établissement d'un compte courant et d'un reporting mensuel transmis à la direction Afrique du groupe AXA ;
- apporter à ce titre à la Direction Générale les instruments qui lui permettront d'apprécier les résultats prévisionnels constatés de la société.

Le département réassurance est chargé de l'élaboration des études spécifiques sur les cessions pour permettre à la direction générale d'arrêter le plan de réassurance, l'application de ce plan, l'établissement des comptes de réassurance et la correspondance avec les réassureurs.

Figure 5: Rattachement hiérarchique du contrôle de gestion d'AXA Sénégal



Source : Nous - mêmes

5.2 L'organisation interne du département de contrôle de gestion

La direction Plan Budget Résultats et Contrôle (PBRC) regroupe en son sein le département de Contrôle de gestion et celui de la Réassurance.

Elle a un effectif de quatre (4) personnes composé d'une Directrice PBRC, un Chef du département contrôle de gestion et réassurance, et deux autres collaborateurs. Le personnel du service travaille en réseau, ce qui fait que le supérieur peut suivre et apprécier les tâches accomplies par ses collaborateurs qui sont beaucoup plus orientées vers la réassurance.

En réalité, c'est le chef du département contrôle et réassurance qui exerce tout seul les activités dévolues au contrôle de gestion.

5.3 Le contrôle dans la compagnie d'assurance

Le contrôle dans la compagnie d'assurance est d'abord un contrôle légal exercé par l'Etat, ensuite viennent les moyens et supports dont dispose la compagnie pour son contrôle.

5.3.1 Le contrôle légal exercé par l'Etat.

En raison de l'importance du secteur de l'assurance dont les spécificités ont été énoncées précédemment, il est apparu nécessaire qu'une autorité étatique contrôle régulièrement l'activité des entreprises d'assurances. Ce contrôle vise à évaluer la capacité des entreprises d'assurances à tenir les engagements qu'elles ont contractés à l'égard des assurés et bénéficiaires de contrats.

Ce contrôle est confié à la Direction des Assurances rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances. Il s'exerce notamment sur pièces et sur place par l'intermédiaire d'un corps d'inspecteurs assermentés.

Le contrôle de la Direction des Assurances porte donc entre autre sur :

- l'établissement et la conformité des renseignements contenus dans les « comptes courants » censés traduire les émissions et règlements de primes entre les compagnies d'assurances et les sociétés de courtage en assurance ;
- l'application du plan comptable des assurances et de la réglementation relative aux provisions techniques et aux placements affectés à la représentation de ces provisions ;
- la couverture des engagements réglementés par des placements répondant aux critères de sécurité, de rentabilité et de liquidité, suivant des règles de dispersion et de congruences réglementées ;

5.3.2 Moyens et supports du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est assuré par un Chef de département qui est assisté de deux collaborateurs. Ces derniers travaillent sous la supervision de la Directrice du Plan Budget Réassurance et Contrôle. Le personnel bénéficie de formation de mise à niveau à travers des séminaires et colloques.

Pour l'exercice de la profession, le service dispose d'un manuel de procédures qui décrit et explique les différentes étapes à respecter. Aussi, le code CIMA (Conférence Interafricaine du Marché des Assurances) est très utilisé car celui-ci fournit toutes les informations importantes pour la pratique du métier des assurances au sein de l'organisation. Enfin, le service a recours à d'autres documents comme « L'argus de l'assurance » ou encore « Gestion et Analyse Financière, des Editions SECURITAS » ; confectionné par AXA avec la collaboration de Befec et PriceWaterhouse. Le Ministère de l'Economie et des Finances à travers sa Direction des Assurances met à la disposition des assureurs « un rapport sur le secteur des assurances » pour leur fournir des informations et dispositions concernant ce marché.

5.4 Application du contrôle de gestion à AXA

Le processus de contrôle est donc indissociable de la gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action. Cependant il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle.

5.4.1 Les outils du contrôle de gestion à AXA

La construction d'un système d'orientation de l'action et de la prise de décision chez AXA Sénégal se fait grâce à l'utilisation d'outils ci-dessous :

- le plan stratégique (les plans à long moyen et court termes) ;
- la gestion budgétaire ;

- les tableaux de bord ;
- la technique des ratios ;
- le compte courant établi entre Axa assurances et les sociétés de courtage ;
- la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

Nous exposerons ces outils de manière pratique.

5.4.1.1 Le plan stratégique

L'une des tâches essentielles du contrôle de gestion à AXA Sénégal consiste à l'élaboration du plan stratégique. L'objet du plan stratégique est de définir une orientation claire des objectifs et d'allouer les ressources nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise et permettre la création de valeur pour l'actionnaire.

Les étapes de la procédure d'élaboration du plan stratégique sont les suivantes : définition de l'ambition et des objectifs de l'entreprise, analyse de la stratégie, présentation de la stratégie, enfin perspective à moyen terme.

- **la définition de l'ambition et des objectifs de l'entreprise** : la direction générale en accord avec le représentant de l'actionnaire majoritaire définit les axes stratégiques de l'entreprise et fixe les objectifs à moyen terme ;

- **L'analyse de la stratégie** : elle concerne les différentes contributions de toutes les directions de l'entreprise sur :

- l'analyse de la dynamique du marché : elle se fait à travers l'analyse de la structuration du marché et de son fonctionnement, de la concurrence et du comportement des clients face à l'innovation proposée. L'analyse de la structure et du fonctionnement du marché permet à AXA de déterminer les différents acteurs et forces en présence, puis choisir son ou ses points d'entrée et de partir à son assaut. L'analyse du marché lui permet aussi de comprendre et contrôler la diffusion du produit avant de l'introduire sur le marché tout en accordant une attention particulière au choix des couples produit/marché ;

- la détermination des sources de profits futurs : Cela permet à Axa Sénégal d'évaluer la probabilité d'événements futurs, de calculer et prévoir les taux de perte probable, à concevoir de nouveaux produits d'assurance ;
- l'évaluation de l'avantage compétitif à long terme : Axa évalue son avantage concernant les caractéristiques de certaines polices d'assurances sur le marché vis-à-vis de la concurrence et œuvre à maintenir cet avantage ;
- l'analyse de la situation actuelle (forces et faiblesses) : analyser les forces et les faiblesses que rencontre AXA sur le marché des assurances afin de consolider ses forces et trouver les moyens de corriger ses faiblesses ;
- **la présentation de la stratégie** : elle concerne le positionnement choisi, c'est-à-dire la segmentation (marché/clients, produits et services, distribution, nouvelles opportunités) et les compétences essentielles à mettre en place ou à développer ;
- **les perspectives à moyen terme** : la direction du PBRC élabore le plan stratégique qui comprend le budget et les prévisions des années N+2 à N+5. Le plan stratégique doit être transmis au plus tard le 15 septembre de l'année en cours à la direction des opérations Afrique au du siège à Paris.

5.4.1.2 La gestion budgétaire

Le processus budgétaire conduit à l'établissement des budgets partiels des différentes directions qui sont validés par la direction générale pour donner le budget final de l'entreprise. Le budget apparaît comme la partie du plan stratégique qui est établie en année N et qui concerne l'année N+1.

Présenter donc la gestion budgétaire de AXA Assurances Sénégal revient à décrire les étapes de la procédure d'élaboration du budget, le suivi de son exécution, les révisions du budget, l'arrêté annuel et enfin le contrôle des annulations de primes.

En ce qui concerne l'élaboration du budget, les étapes suivantes sont réalisées.

- **La collecte des informations** : les objectifs sectoriels de l'année N+1 des entités ci-après doivent être transmis à la Direction P.B.R.C au plus tard dans la première quinzaine du mois d'août de l'année en cours. A cet effet, la direction générale adresse une circulaire

en début du mois de juillet aux différents responsables de service les invitant à transmettre leurs besoins pour l'exercice à venir au département contrôle de gestion (direction PBRC). Il est d'obligation au département contrôle de gestion de réceptionner les expressions de besoin dans le temps, autrement dit avant fin juillet ou à défaut, début août. Ainsi, il pourra se concentrer tout le mois d'août à l'examen et la consolidation de son avant-projet. Il s'agit pour :

- la Direction Générale : les primes de frais généraux et des prévisions d'investissements ;
- la Direction Commerciale : le chiffre d'affaires par branche et par réseau de distribution, du plan d'action détaillé pour réaliser ces objectifs ;
- la Direction Financière et Comptable : les revenus des placements financiers (obligations, actions, dépôts à terme et autres), les dotations aux amortissements et aux provisions, la liste détaillée des actifs admis en couverture des engagements ;
- le Département de la Logistique et Gestion Immobilière : les revenus nets des placements immobiliers ;
- le Service Recouvrement : une estimation détaillée par branche des encaissements de primes, une estimation détaillée aussi par branche des arriérés de primes.

Chaque direction exprime donc ses besoins par écrit et les transmet au département contrôle de gestion. Ce département examine les besoins exprimés, les centralise, procède à leurs chiffrages et établit l'avant-projet de budget qui est soumis à l'appréciation de la direction générale. Cette entité se prononce sur l'opportunité des différentes inscriptions budgétaires, procède à des amendements et donne des instructions au contrôle de gestion pour l'établissement du projet de budget. Cette étape doit se faire impérativement avant la fin du mois d'août.

- **La validation** : la direction PBRC élabore le projet du budget qui est ensuite soumis à la Direction Générale pour validation au cours de la session budgétaire dans la première semaine du mois de septembre. A cette occasion, les différents directeurs et le contrôleur de gestion sont interpellés pour justifier les choix budgétaires. La direction

générale d'Axa Sénégal ayant reçu des instructions fermes du siège en Europe sur l'enveloppe budgétaire à ne pas dépasser, approuve et valide le budget sous réserve de l'intégration des corrections futures.

Après validation, le budget et les commentaires sont transmis à la Direction des opérations Afrique au plus tard le 15 septembre de l'année en cours.

- **Le suivi de l'exécution du budget**

Le suivi de l'exécution du budget s'opère au moyen d'un reporting mensuel qui comprend plusieurs tables et des commentaires.

Il a pour objet de fournir aux dirigeants locaux et non locaux des informations fiables sur l'évolution globale de l'activité de l'entreprise.

Il se déroule de la manière suivante :

- ❖ **Le contrôle de l'exécution du budget :**

Chaque direction est chargée du suivi de l'exécution des dépenses concernant son service. Le contrôle de gestion suit de près l'évolution des dépenses de chaque entité et transmet l'état du budget à la direction générale chaque début du mois. Ainsi, les responsables sont informés au cas d'atteinte de seuil critique afin que des mesures correctives soient rapidement entreprises pour pallier les dépassements.

- ❖ **La révision du budget**

Au cours de l'année, le budget au sein d'AXA Assurances fait l'objet de deux révisions : une première en Mai (révision 1 ou visée 1) et une seconde en Septembre (révision 2 ou visée 2).

En plus des tables du reporting mensuel, les visées comprennent les estimations de :

- C4 : couverture des engagements règlementés avec application des règles de représentation ;
- C5 : détail des actifs admis en couverture avec application des règles de dispersion
- C11 : marge de solvabilité.

Ces données doivent être transmises à la direction P.B.R.C, précisément au contrôle de gestion au plus tard le 5 Mai pour la visée 1 et le 31 août pour la visée 2.

La procédure crée une relation étroite entre le département contrôle de gestion et réassurance avec les autres services suivants :

→ la direction générale pour les frais généraux réajustés ;

→ la direction commerciale pour le chiffre d'affaires révisé par branche et par réseau de distribution, aussi concernant le plan d'action détaillé révisé pour réaliser ces objectifs ;

→ la direction financière et comptable pour les revenus de placements financiers révisés, les dotations aux amortissements et aux provisions révisées, la liste détaillée révisée des actifs admis en couverture des engagements ;

→ le Département de la Logistique et de la Gestion Immobilière pour les revenus nets révisés des placements immobiliers.

Après traitement de ces données, le département de contrôle de gestion détermine les résultats prévisionnels et les soumet à la direction générale pour validation. Une fois validée, la visée et les commentaires sont transmis à la Direction des Opérations Afrique au plus tard le 20 Mai pour la visée 1 et le 16 Septembre pour la visée 2.

❖ Le contrôle des annulations de primes

A la fin de chaque mois, le département informatique est chargé de transmettre au département contrôle de gestion le listing des annulations de primes au plus tard le 05 du mois. Celui-ci se charge de :

- procéder à la collecte des quittances annulées ;
- vérifier le motif d'annulation et s'assurer que le cachet visa du directeur en charge des opérations d'assurance est bien apposé sur les quittances ;
- retourner aux rédacteurs pour régularisation les quittances sur lesquels ne figure pas de motif d'annulation ;
- assurer le suivi des quittances visées par le directeur PBRC et Réassurance.

5.4.1.3 Le tableau de bord

L'outil de présentation (tableau de bord) utilisé par le contrôleur de gestion d'AXA Assurances Sénégal et aussi par la société mère a pour objectifs principaux :

- d'avoir une vue globale de la gestion de l'entreprise ;
- d'intégrer les informations dans un tout cohérent ;
- de permettre de caractériser et de localiser les responsabilités ;
- d'apprécier et de porter un jugement en toute connaissance.

Avant l'établissement du tableau de bord, le contrôleur de gestion procède à une étude préalable qui lui permet de connaître les frais généraux par branche qu'il va ventiler selon une clé de répartition par l'intermédiaire de la comptabilité analytique. Il utilisera les informations se trouvant dans le livre auxiliaire pour l'établissement du tableau de bord qui est tenu simultanément de façon mensuelle et trimestrielle. Ce qui permet à la direction du groupe d'avoir un aperçu fiable sur les activités mensuelles de la filiale et à la direction générale de prendre les dispositions correctives nécessaires si les réalisations s'éloignent des objectifs visés. Mais, ceci ne permet d'avoir qu'une vision globale du résultat de l'activité mensuelle et non les évolutions ou diminutions intervenues dans chacune des branches (automobile, maladie, transport, incendie, responsabilité civile). Pour plus de détails, des comptes de résultats par branche sont déterminés pour montrer les contributions réelles de chaque branche sur le résultat global, connaître les principaux écarts et faire des analyses objectives.

AXA Assurances Sénégal utilise un tableau de bord lui permettant d'apprécier et de porter un jugement sur ses activités et ses réalisations.

5.4.1.4 Le reporting

Au début de chaque mois, la direction PBRC, à travers le département contrôle de gestion procède à la collecte des données du mois précédent auprès des entités ci-après dans les délais prescrits :

→ le département informatique : le fichier Excel du livre auxiliaire cumulé et le fichier Excel des émissions de primes. Le délai de transmission ici est fixé pour le 03 du mois au plus tard ;

→ la Direction Commerciale : le planning des actions commerciales ;

→ le Département Ressources Humaines : la situation de l'effectif de l'entreprise

→ les Départements IARD, Transport, Prévoyance Sociale et Règlements : les faits saillants du mois (primes et sinistres supérieurs à 10 MF CFA) ;

→ le Service Recouvrement : un état détaillé des arriérés de primes et des encaissements de primes. Le délai de transmission est fixé pour le 05 du mois au plus tard.

En plus des tableaux mensuels, des informations supplémentaires doivent être transmises chaque fin de trimestre par les entités ci-dessous :

→ la direction financière et comptable : la liste détaillée des placements admis en couverture des engagements règlementés ; l'état des règlements de primes.

→ le Service Recouvrement : l'état C9 avec le montant détaillé des encaissements hors taxes et net de coassurance.

Ainsi, disposant de tous ces éléments, le département contrôle de gestion établit un état de consolidation appelé « Compte Courant », permettant d'informer et de situer la direction générale sur l'activité première de l'entreprise qui est l'émission et les encaissements de primes.

Il existe aussi une autre forme particulière de reporting mensuel nommée faits saillant qui consiste à recenser tous les faits saillants du mois qui touchent les domaines de la vie économique, politique et sociale tant au plan sous-régional que national. Ce reporting est, après validation de la direction générale, transmis à la direction Afrique du groupe

AXA. C'est un instrument déterminant dans le choix du groupe AXA de rester ou de quitter un pays.

Ainsi, le degré de stabilité de l'environnement politique permettra au groupe de renforcer ou de diminuer son implication dans les activités économiques et privilégier des paramètres de conception adéquate.

Une grande complexité du marché entraînera une centralisation de la prise de décision et une grande marge de manœuvre à ceux qui possèdent un savoir-faire important au sein de l'organisation.

Un renforcement de l'hostilité du marché imposera une grande discipline de travail et une délégation de pouvoir réduite.

5.4.1.5 Le système d'information de gestion

Après avoir conçu tout un ensemble d'outils de pilotage en fonction des objectifs et des plans d'actions déterminés par le management pour gérer l'activité, il faut maintenant les mettre en œuvre dans le système d'information de l'entreprise.

Très souvent, en pratique dans les compagnies, les systèmes d'information en vigueur ne permettent pas d'alimenter les tableaux de bord évoqués ci avant.

Devant cette difficulté, deux options sont envisageables : soit limiter les objectifs et la portée des tableaux de bord pour le faire « rentrer » dans le système d'information existant ; soit adapter le système d'information

Chez AXA Sénégal, le système d'information est adapté aux attentes des objectifs.

5.4.1.6 Le calcul des ratios

Dans le but de suivre le comportement d'AXA Assurances sur le marché et son état de santé par rapport aux autres acteurs qui lui mènent une concurrence accrue, certains ratios sont calculés et suivis de près par les dirigeants.

Les différents ratios utilisés par AXA Assurances Sénégal sont les suivants :

L'entreprise et son marché

$$PM = \frac{\text{Encaissement de l'entreprise}}{\text{Encaissement du marché}} \times 100 ; \text{PM} : \text{Part du marché de l'entreprise}$$

$$T = \frac{\text{Encaissement}(t) - \text{Encaissement}(t-1)}{\text{Encaissement}(t-1)} \times 100 ; \text{T} : \text{Taux de croissance du chiffre d'affaires}$$

- **L'entreprise et sa gestion financière**

$$RP = \frac{\text{Produits des rendements à revenus fixes}}{\text{Placements à revenus fixes}} \times 100 ; \text{RP} : \text{Rentabilité des placements à revenus fixes}$$

- **L'entreprise et sa solvabilité**

$$MG = \frac{\text{Fond propres de l'entreprise}}{\text{Provisions techniques}} \times 100 ; \text{MG} : \text{Marge de garantie}$$

- **L'entreprise et son réseau de distribution**

$$EM_p = \frac{\text{Encaissements de l'entreprise}}{\text{Nbre de producteurs de l'entreprise}} \times 100 ; \text{EM}_p : \text{Encaissement Moyen par producteur de l'entreprise.}$$

- **L'entreprise et sa clientèle**

$$TC_t = \frac{\text{Nouveaux contrat}(t) - \text{Nouveaux contrats}(t-1)}{\text{Nouveaux contrats}(t-1)} \times 100 ; \text{TC}_t : \text{Taux de croissance du nbre de contrats en portefeuille à l'année t}$$

- **L'entreprise et sa politique de crédit**

$$TAI = \frac{\text{Immobilisation d'exploitation} + \text{Créances sur le réseau}}{\text{Fonds propres} + \text{Dettes à long terme}} \times 100 ; \text{TAI} : \text{Taux de couvertures des actifs immobilisés}$$

- **L'entreprise et sa gestion technique**

$$FS = \frac{\text{Nbre de sinistres survenus}(t)}{\text{Nbre de contrats en portefeuille}(t)} \times 100 ; FS : \text{Fréquence de survenance des sinistres}$$

Tous ces ratios permettent à Axa Sénégal de suivre son activité sur le marché sénégalais, d'avoir des informations sur ses concurrents et les attentes des clients pour au besoin adopter des attitudes correctives. Leur détermination permet à Axa d'avoir une longueur d'avance sur le comportement du marché et consolider son leadership.

5.4.2 L'environnement du contrôle de gestion

L'environnement du contrôle de gestion à AXA Sénégal est surtout marqué par son cadre politico-légal.

Ainsi, l'intervention de l'Etat est assurée par la Direction du Contrôle des Assurances du Ministère de l'Economie et des Finances. Cette entité suit la tenue des réglementations relatives aux compagnies d'assurances sur le marché Sénégalais. Elle veille d'une part sur le service public de l'assurance et sur les intérêts des consommateurs d'assurance ; d'autre part pour que les prix soient fixés par le libre jeu de la concurrence sans compromettre le respect des engagements contractuels.

La Fédération Sénégalaise des sociétés d'Assurances (F.S.S.A) est quant à elle, l'instrument de régulation et de coordination des activités du secteur et sa mission consiste essentiellement à entreprendre toutes les actions et démarches générales pour la profession.

Aussi, on a la Conférence Interafricaine du Marché des Assurances (CIMA) qui est depuis juillet 1992 à Yaoundé (Cameroun) le traité qui institue l'organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les états membres.

En effet, les articles 16 et 17 dudit code décrivent l'étendue du pouvoir donné à la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA). C'est un organe régulateur de la conférence qui fonctionne en toute indépendance. Cette commission est chargée du contrôle des sociétés, assure la surveillance générale par rapport aux normes en vigueur au sein de la « CIMA » et concourt à l'organisation des marchés nationaux d'assurances. Aux termes des

contrôles sur place et sur pièces effectués par la commission, elle enjoint la société présentant des points d'ombre à prendre les mesures de redressement dans un délai prescrit. L'absence d'exécution est passible de sanctions allant du simple avertissement au retrait d'agrément (liquidation judiciaire) en passant par l'interdiction de tout ou partie des opérations ou encore même de la suspension d'office des dirigeants responsables.

C'est dans ce cadre que, réunie en sa 54^{ème} session ordinaire du 20 au 23 avril 2009 à Ouagadougou (Burkina Faso), la CRCA a décidé du retrait de la totalité des agréments d'une société d'assurances sénégalaise dénommée « ALLIANCE d'Assurances du Sénégal (AAS) » sise 11, Rue Saint Michel-Immeuble Tamaris BP 22924 Dakar (République du Sénégal), interdisant, de ce fait, à cette société de souscrire, de renouveler des contrats d'assurances et de disposer librement de ses actifs. Le retrait d'agrément fait partie des sanctions que la CRCA peut infliger à une société qui présente de graves infractions à la réglementation des assurances (article 312 du code des assurances).

Au nombre des contrôles, nous avons pu observer que la direction des assurances effectue un contrôle sur l'établissement des « comptes courants » que les sociétés d'assurances sont tenues d'établir avec les différents courtiers en assurance avec lesquels elles effectuent des transactions d'émissions et de règlement de primes.

5.5 La gestion administrative du service

Seront traitées au niveau de la gestion administrative la formation du personnel, la communication et l'évaluation du personnel du service de contrôle de gestion.

5.5.1 Formation du personnel

La formation du personnel occupe une place très importante dans le volet social de la politique générale d'AXA groupe et principalement à AXA Sénégal.

Au nombre des formations, on peut citer le séminaire de formation sur le thème « les fondamentaux de l'assurance » qui s'est tenu Du 21 au 23 Juillet 2010 à Abidjan (Côte d'Ivoire). Ce séminaire a enregistré la participation d'un membre du personnel de la direction PBRC. Ce même thème avait fait l'objet d'un séminaire ici même à Dakar du 28 juillet au 01 août 2008 et c'était le chef du département contrôle de gestion qui y avait participé. Durant le mois de septembre 2011, en plus du contrôleur de gestion, les comptables et les responsables

de la production ont été instruits sur les modalités d'application de l'article « 13 » nouveau du code CIMA qui entre en vigueur à compter du 1^{er} octobre 2011.

5.5.2 La communication au service

Le fait d'être interconnecté et de travailler en réseau permet au personnel d'être informé en temps réel quant aux informations dont ils ont besoin. La philosophie d'AXA qui fait que le personnel se considère comme « collaborateurs » et non comme cadres, employés ou subalternes favorise un cadre chaleureux et une bonne ambiance dans le service.

5.5.3 L'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel à AXA se fait sur la base du niveau d'atteinte des objectifs définie préalablement. En effet, chaque début d'année, un objectif général est fixé pour la société. Ainsi, au niveau de chaque direction, on assigne un objectif spécifique qui est porté à la connaissance de tous les collaborateurs du service. En fonction de l'implication et du rendement des uns et du groupe, chaque collaborateur est évalué en fin d'année.

5.5.4 Mesure de la performance

La mesure de la performance chez AXA Assurances se fait à travers les composantes suivantes :

- la performance économique : ici, les critères pris en compte sont le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la création de valeur (EVA) et le ratio de liquidité. Chaque année, à travers le reporting, le niveau du chiffre d'affaires à une période T est comparé à son niveau à la même période de l'année précédente. Cela permet de constater et de suivre l'évolution du chiffre d'affaires par rapport aux objectifs fixés ;
- la satisfaction des clients : le critère le plus important est le service après vente. Ici, il s'agit de la réaction d'AXA quant aux règlements des sinistres. Dans l'ensemble, AXA arrive à faire face à ses engagements vis-à-vis de ses clients dans des délais raisonnables, ce qui est une bonne performance et une bonne gestion. Un dossier ne doit pas rester en souffrance plus de 24 heures dans un bureau au risque de se voir sanctionner ;

Conclusion

L'assureur est le spécialiste sur le dos duquel la sphère réelle - particuliers et entreprises - reporte les risques qu'ils ne veulent ou ne peuvent assumer eux-mêmes. Il ne peut pratiquer son métier que s'il est capable d'évaluer, à priori, les risques qu'il accepte de prendre.

Ainsi apparaît la qualité première d'un bon assureur : la capacité à maîtriser sa matière première, c'est-à-dire, en l'espèce, l'information sur les risques et sur les assurés. Cette capacité repose sur deux directions clé de toute compagnie d'assurance : la direction technique en amont et la direction du contrôle de gestion en aval.

Ce chapitre nous a permis de cerner la pratique du contrôle de gestion à Axa Assurances Sénégal, à travers les outils de gestion utilisés pour exécuter les différentes tâches. Cela nous a permis de nous familiariser avec la pratique du contrôle budgétaire, du reporting effectué dans cette structure et aussi de l'exécution de la planification.

Après avoir pris connaissance de la pratique du métier, nous ferons une analyse de la fonction telle que conçu et pratiquée afin de faire ressortir ses forces et ses faiblesses. Pour terminer, nous proposerons des tentatives de recommandations dans le but de corriger et d'améliorer les défaillances constatées.

CHAPITRE 6 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

Le contrôle de gestion de gestion tel que pratiqué à AXA Assurances Sénégal revêt plusieurs aspects qui méritent d'être examinés. Cet examen a été réalisé grâce aux observations dans sa pratique et aux enquêtes que nous avons menées.

Ainsi, dans ce chapitre, nous ferons un diagnostic de la pratique du contrôle de gestion qui nous conduira à son appréciation.

6.1 Analyse de la pratique du contrôle de gestion à AXA Sénégal

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion sera faite sur la base des informations que nous avons pu recueillir. Nous avons été confrontés à des difficultés car certaines de nos préoccupations n'ont malheureusement pas pu trouver de réponses à cause du fait qu'elles touchent des zones dites sensibles. Nous nous limiterons aux informations qu'a bien voulu nous donner le chef du département contrôle de gestion, qui était très débordé dans ses tâches car étant quasiment seul à exercer cette fonction. Nous présenterons d'abord les forces de la structure avant de relever par la suite les faiblesses de la pratique.

6.1.1. Les forces du service

Les forces constituent les points positifs que nous avons pu observer dans la pratique du contrôle de gestion. Elles se situent d'abord au plan organisationnel, ensuite au niveau de la mise en œuvre et enfin au niveau de son environnement.

6.1.1.1 Les forces au plan organisationnel

L'organisation d'Axa Sénégal nous laisse voir des points satisfaisants au niveau du contrôle de gestion du fait même de sa structuration et des attributions clairement définis.

- **L'organisation du service de contrôle de gestion**

L'existence d'un département contrôle de gestion au sein de la direction du Plan Budget Résultat Contrôle et Réassurance constitue une force. Elle relève de la prise de conscience des dirigeants d'AXA qui dès la transformation de la CSAR - IARD en 1998 à AXA Assurances Sénégal, ont procédé à la création en juin 1999 du département contrôle de gestion. Ceci pour inculquer une culture de contrôle au personnel et une dynamique de performance dans la gestion des activités. Il est un élément fondamental dans la stratégie adoptée et développée par les dirigeants. La direction PBRC a un effectif de quatre (4) personnes composé d'un directeur PBRC, d'un chef de département contrôle de gestion qui est assisté de deux (2) collaborateurs.

- **Le positionnement hiérarchique**

Au niveau organisationnel, le positionnement du département contrôle de gestion à la direction PBRC en « Line » au même niveau que toutes les autres départements constitue un avantage pour celui-ci aussi bien sur les services administratifs que sur ceux opérationnels d'AXA. Ce positionnement permet au contrôle de gestion d'assister la direction générale dans la définition des choix stratégiques. Aussi, le contrôleur de gestion dispose d'une marge de manœuvre et d'une indépendance d'analyse et de jugement sur le fonctionnement des autres départements (opérationnelles et fonctionnelles).

Malgré que le contrôle de gestion à Axa Sénégal ait un rang de département, il est d'un apport indéniable auprès des différentes directions et de la direction générale. Celles-ci affirment que même si ce département ne joue pas directement auprès d'elles un rôle de conseil et d'assistance, elles sont cependant convaincues qu'il les aide à améliorer leur gestion et peut d'avantage en faire pour l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

6.1.1.2 Les forces au niveau de la pratique

Le contrôle de gestion à Axa Sénégal présente aussi des forces au niveau de sa pratique.

- **L'existence de manuels de procédure**

Au niveau pratique, la première force constatée est la présence d'un manuel de procédures non seulement pour l'ensemble des activités d'AXA, mais aussi et en particulier pour celui concernant le département du contrôle de gestion. Ce manuel est assez concis et le service s'y réfère à la procédure indiquée. Ainsi, l'élaboration des reporting mensuels est rigoureusement respectée dans les délais impartis afin que la transmission à la direction Afrique du groupe se fasse à temps. Aussi, les trois visées prévues pour les suivis et aménagements des budgets sont constamment élaborés avec le soutien des différentes directions concernées sous la supervision et la validation de la direction générale. La visée 3, élaborée en novembre fait qu'en début de l'année N+1, au même moment où le plan de budget est disponible, le plan stratégique triennal couvrant l'année N à N+2 sera aussi disponible.

Notons aussi que le groupe AXA délègue un contrôleur qui vient périodiquement de la société mère pour effectuer des contrôles sur le respect d'application des procédures et sur certains aspects de la gestion selon les attentes des missions. Cela permet au siège d'être informé sur les activités d'Axa et porter son avis sur le suivi des règles et la tenue des divers documents de gestion suivant les normes en vigueur dans le groupe.

- **L'existence de textes réglementaires**

Le secteur des assurances est un domaine soumis à des textes réglementaires édictés par l'organe de régulation et contenus dans le code CIMA. Le contrôleur de gestion se refait très souvent aux textes de ce code dans l'exercice de sa fonction. L'existence donc de ces textes réglementaires permet aux contrôleurs de gestion de parfaitement maîtriser l'activité des assurances et de calculer des ratios de gestion réguliers et sincères pour mener par la suite de bonnes interprétations.

Les actions et contrôles des organes de régulation de la profession comme la commission du CIMA ou encore la direction des assurances sur le compte courant autant auprès des compagnies d'assurances que de courtages permet au contrôle de gestion d'Axa de suivre au mieux le management de gestion de l'entreprise. Les objectifs visés à travers la réforme sur les comptes courants sont la réduction significative des arriérés de primes, l'accélération de la cadence de règlement des sinistres et le renforcement de la solvabilité des

entreprises d'assurances. En effet, au risque de se voir sanctionner, ceux-ci doivent élaborer et rapprocher mensuellement leurs comptes courants.

- **L'utilisation d'outils de contrôle de gestion**

Les outils de contrôle à savoir le budget, la planification, les tableaux de bord et les calculs de ratios utilisés par le contrôleur de gestion sont pertinents quand à la mise en œuvre de sa mission qui toute fois est majoritairement orientée au contrôle budgétaire.

6.1.1.3 Les forces liées à l'environnement

A côté des forces au plan organisationnel, nous avons aussi constaté des forces liées à l'environnement de contrôle d'Axa.

- **L'appartenance à un groupe**

Le fait pour AXA Sénégal d'appartenir à un groupe constitue en soi une force. Les meilleures pratiques observées du fait de benchmarking dans le groupe pour l'amélioration dans la gestion sont appliquées au niveau des filiales. Ce qui fait qu'AXA essaie constamment de s'aligner sur les pratiques exercées au niveau de la maison mère en France et est un temps soi peu en avance sur ses concurrents locaux. Aussi, Axa s'étant rendu compte de l'utilité des données non financières à associer aux données financières pour l'évaluation de sa performance, élabore mensuellement un reporting dit « spécial ». Ce reporting prend en compte les faits saillants ayant marqué l'actualité au plan national et international.

- **L'existence de plan de formation du personnel**

Le marché des assurances étant un domaine très incertain et à haut risque, le régulateur à travers le CIMA impose une gestion rigoureuse aux entreprises. Aussi les textes sur les méthodes de gestion sont en perpétuel évolution ou modification pour pallier aux insuffisances constatées sur les méthodes devenues obsolètes ou inappropriées. Ainsi, des séminaires et des formations sont organisés pour renforcer les capacités et permettre au personnel d'être au diapason des nouvelles techniques ou technologies.

6.1.2 Les faiblesses du système de contrôle de gestion

Nous nous limiterons aux principales faiblesses constatées lors de notre passage dans ce service.

6.1.2.1 Les faiblesses au plan organisationnel

Les faiblesses de la pratique du contrôle de gestion à Axa se situent surtout au niveau de l'inexistence de la pratique d'audit interne, de l'effectif de ce service qui est insuffisant,

- **L'absence de service d'audit interne**

La principale faiblesse au niveau organisationnel est l'inexistence de la pratique d'audit interne pour appuyer le contrôle de gestion dans le suivi du contrôle interne au sein de l'organisation. En effet, même si l'audit interne figure dans l'organigramme au sein de la direction PBRC, sa pratique n'est pas encore effective. Aussi, le contrôle de gestion étant cantonné au sein d'un département, ne lui confère pas la position idéale pour jouer pleinement son rôle de conseil. Une telle position hiérarchique constitue une faiblesse dans la mesure où elle ne permet pas au contrôleur de gestion de s'impliquer d'avantage dans la définition des choix stratégiques et la politique générale de l'entreprise. Cela aurait été le cas si le contrôle de gestion était une direction en position de « staff » par rapport à la Direction Générale.

Ne disposant pas de service d'audit interne, le contrôle en interne est assuré au niveau de chaque département en ce qui concerne les engagements (formels, réglementés) et par le service de surveillance du portefeuille pour le contrôle technique sur les sinistralités.

- **Le personnel du contrôle de gestion insuffisant**

Nous avons constaté que l'effectif de la direction PBRC (y compris le département de contrôle de gestion) est seulement de quatre (4) personnes. Cet effectif est composé d'une Directrice PBRC, d'un chef de département contrôle de gestion et de deux collaborateurs dont les tâches sont beaucoup plus axées sur les travaux de la réassurance. Cela pose un problème crucial de manque de personnel, synonyme d'inefficacité et de mauvais rendement car le contrôleur de gestion est toujours débordé de boulots. Ses principales tâches se limitent à la planification, au reporting et surtout au contrôle budgétaire.

6.1.2.2 Les faiblesses internes d'application

Les faiblesses d'application sont perceptibles surtout au niveau du système de contrôle interne, du positionnement du contrôle de gestion et de la pratique comptable appliquée.

- **La faiblesse du système de contrôle interne**

La première faiblesse perceptible est relative à la faiblesse du système de contrôle interne. L'inexistence de la pratique de l'audit interne pose préjudice à l'application du contrôle de gestion. Car la fiabilité du système d'information de gestion dépend en grande partie de la qualité et de la crédibilité du système de contrôle interne. Le contrôle de gestion serait d'autant plus efficace que s'il recevait des informations élaborées et transmises dans un système de contrôle interne fiable et validé par l'audit interne.

Les autres faiblesses découlent surtout en amont du positionnement du contrôle de gestion et de la pratique comptable appliquée.

- **Le positionnement du contrôle de gestion**

Le positionnement du contrôle de gestion au rang de département constitue une faiblesse pour son application. Le contrôleur de gestion n'ayant pas un titre de directeur apparaît comme un collaborateur subalterne de la direction PBRC et réassurance. Ainsi, ses activités sont influencées par celles de cette direction et fonctionne comme une structure rattachée à celle-ci. Cette position limite son indépendance et l'exercice de son rôle de conseil et d'assistance auprès de la direction générale.

- **L'absence de documentation en contrôle de gestion**

Nous avons constaté que le service ne dispose pas de documentation en contrôle de gestion. Cela présente un sérieux handicap pour la pratique de la profession qui risque d'être en déphasage avec les bonnes pratiques et les nouvelles techniques du métier. L'utilisation du code CIMA ne suffit pas à lui seul pour pratiquer efficacement la fonction.

- **La limitation du contrôle de gestion au contrôle budgétaire et comptable**

L'essentiel de la pratique du contrôle de gestion à AXA Assurances Sénégal consiste à la gestion budgétaire (le plus traditionnel : élaborer le budget), c'est-à-dire le compte

prévisionnel. Aussi, l'interprétation des résultats du calcul des ratios revêt de nombreuses insuffisances.

Les attributions du département contrôle de gestion, telles que définies par le manuel de procédure d'AXA Sénégal et le constat fait dans la pratique consiste essentiellement à contrôler l'exécution du budget et peu au reporting. Le contrôle de gestion est donc réduit essentiellement au contrôle budgétaire et à la comptabilité de management. Pourtant, le contrôle de gestion ne se limite pas à cela. Il y a aussi la planification, le tableau de bord, le management intégré de la performance, l'élaboration des contrats de gestion entre la direction et les différents services. Le contrôle budgétaire est certes un mode de pilotage qui est efficace pour la gestion à court terme dans un environnement stable, mais il ne permet pas d'anticiper les modifications de l'environnement de l'entreprise en indiquant les plans stratégiques ou opérationnels à suivre. Le contrôle de gestion par essence doit prévoir un pilotage à court, moyen et long termes.

Dans l'assurance, l'approche comptable ne traduit que partiellement la formation du résultat, car elle valorise la notion de patrimoine instantané et n'intègre qu'à la marge, la notion de rentabilité future. Exemple type : la comptabilité ne valorise pas le portefeuille d'assurance, qui forme pourtant la substance de l'activité (le fonds de commerce). L'analyse des comptes ne permet donc pas de connaître la valeur du fonds de commerce.

Autre faiblesse de la comptabilité dans l'assurance chez AXA: elle analyse le résultat et sa formation par catégorie comptable et non par types de contrats.

Limiter essentiellement le contrôle de gestion au contrôle budgétaire est une entorse préjudiciable à l'exercice de la fonction. La direction d'AXA Sénégal doit donc revoir et actualiser sa conception de cette fonction afin d'assigner à ce service en plus du contrôle budgétaire, d'autres missions allant dans le sens des autres attributions du contrôle de gestion évoquées ci-dessus.

- **Limites du calcul des ratios**

Le calcul des ratios à Axa connaît des difficultés tant au niveau des résultats que pour les interprétations. Le recours aux ratios dans l'évaluation des performances incite à la manipulation et un ratio à critère strictement financier ne suffit pas à évaluer la performance d'un centre. Aussi le suivi d'un ratio ne permet pas forcément de dégager des actions

correctives à entreprendre pour influencer dans l'avenir. En effet, le délai moyen de paiement des primes d'assurance, dépassant les six (6) mois, est plus long que celui de 30 jours généralement stipulé pour le règlement dans les activités commerciales traditionnelles. Cet assèchement de la trésorerie a pour conséquence, le ralentissement de la cadence, voire de réelles difficultés dans des calculs significatifs et adéquats des ratios.

En outre, l'insuffisance des provisions pour annulation de primes destinées à couvrir les risques de non recouvrement pesant sur les arriérés, influence négativement la régularité et la sincérité des états financiers présentés car induisant des biais sur les ratios de marge de solvabilité affichés.

- **L'inapplication du compte courant chez Axa Assurances**

Le « compte courant » préconisé par l'article 13 nouveau du code CIMA n'est qu'à sa phase d'apprentissage et n'est pas réellement pratiqué entre Axa Sénégal et les différentes sociétés de courtage qui commercialisent ses primes d'assurances. Le contrôleur de gestion avance comme argument que l'article 13 nouveau du code CIMA entrant en vigueur à partir du 1^{er} octobre 2011, l'application effective du compte courant est prévue pour le début de la nouvelle année, c'est-à-dire au mois de janvier 2012.

6.1.2.3 Les faiblesses liées à l'environnement

Des contraintes liées à l'environnement constituent des limites pour la pratique du contrôle de gestion. D'abord, les contraintes légales (le code CIMA, la Direction des Assurances, la FSSA, le Syndicat) fixant les normes et règlements de la profession constituent souvent des obstacles pour l'application de certaines techniques de gestion comme les calculs des ratios et leur interprétation.

- **Le calcul de la solvabilité de l'entreprise**

La solvabilité de la société d'assurance Axa Sénégal est fictive. Il suffit que la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (C.R.C.A) lui demande un plan de redressement ou de financement lorsqu'elle connaît des difficultés, que celle-ci demande une réévaluation de ses actifs immobilisés. La plus-value constatée à travers ces opérations permet sur le plan réglementaire de résoudre le problème d'insuffisance de

couverture de la marge de solvabilité ou de la couverture des engagements réglementés alors que la réalité est bien différente.

- **La sous-évaluation des taux de sinistre**

Les arriérés d'Axa Assurances Sénégal (imputables aux intermédiaires courtiers ou agents généraux) sont en majeure partie irrécouvrables et certains datent de plusieurs années, même si bien souvent AXA constitue des provisions, elle ne les annule difficilement. Ces arriérés sont des non valeurs et la conséquence est qu'on a des taux de sinistre à primes sous-évalués car les primes sont surestimées. Bien évidemment, cela fausse les calculs des ratios des contrôleurs de gestion et les analyses qui en découlent.

6.2 Les recommandations

Suite aux faiblesses que nous avons constatées sur la pratique du contrôle de gestion à AXA Assurances Sénégal, certaines recommandations peuvent être formulées.

6.2.1 Recommandation au plan organisationnel

Au plan organisationnel, nous suggérons tout d'abord que soit mise en place une direction d'audit interne effectivement opérationnelle comme le prévoit la présentation de l'entreprise. Car pour une entreprise comme AXA Assurance qui a un effectif de personnel de près de (100) cent employés, ne pas avoir un service d'audit interne constitue une faiblesse qui est source d'inefficacité et de mauvais rendement sur la performance et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

6.2.1.1 La réorganisation de la Direction Plan Budget Réassurance et Contrôle.

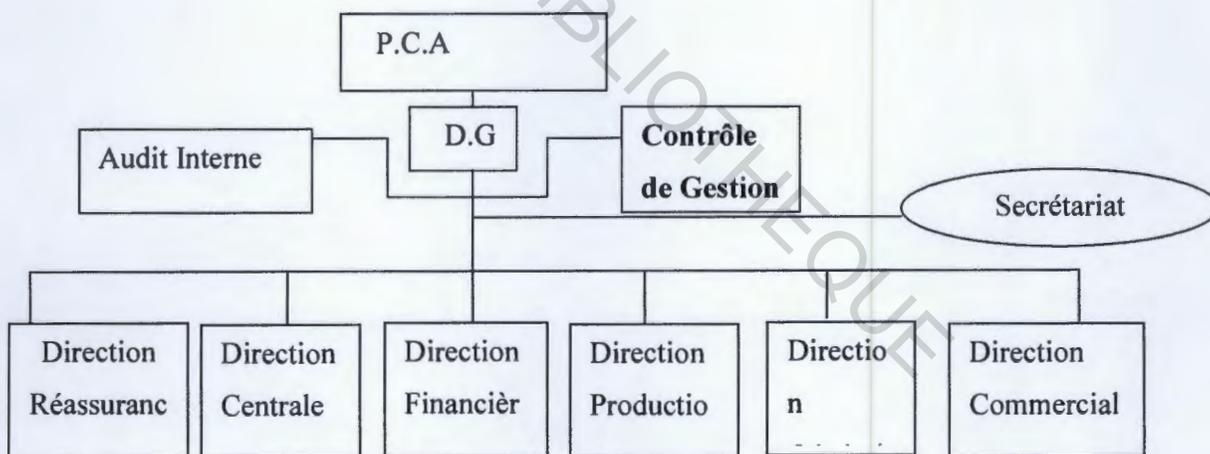
C'est au sein de la Direction PBRC que se situe le département de contrôle et réassurance qui est le principal animateur du système de contrôle de gestion d'AXA Sénégal. A ce titre, une réorganisation de cette direction s'avère nécessaire si l'on cherche à donner une dynamique de performance et de rentabilité à la fonction de contrôle de gestion. La solution que nous proposons est d'ériger le service de contrôle de gestion, celui de la

réassurance et le service d'audit en trois directions distinctes avec une redéfinition des missions de chacune d'elle en adéquation avec l'objectif général d'AXA.

→ **Erection du contrôle de gestion en direction**

Le contrôle de gestion doit être érigé en direction et positionné en « staff » par rapport à la direction générale. Cette position lui donnera une vue d'ensemble des activités de l'organisation et ainsi, le contrôleur de gestion pourra pleinement jouer son rôle de conseil au top management. Il est aussi impératif que la direction de l'audit interne soit opérationnelle et positionner en staff au même niveau que le contrôle de gestion. Ainsi, ces deux directions seront délocalisées et distinctes, contrairement à la structuration actuelle qui place ces deux structures au rang de département sous la responsabilité du directeur PBRC. Cette nouvelle organisation du service permettra au contrôle de gestion d'être plus opérationnel et exercer pleinement les missions qui lui sont assignées.

Figure 6: La nouvelle structuration d'AXA se présentera comme suit :



Sources : Nous-mêmes.

Au regard de la nouvelle organisation que nous proposons à AXA Sénégal, il est évident que de nouvelles missions seront assignées à la direction du contrôle de gestion (planification, contrôle budgétaire, élaboration et mise en œuvre des principes et des systèmes de contrôle, élaboration des contrats de gestion, conception de tableau de bord, évaluation des performances, reporting). Cette nouvelle donne entrainera une subdivision de la direction du contrôle de gestion en services et un recrutement de nouveaux contrôleurs de gestion. Les services à créer pour cette direction et leurs attributions seront :

- **le service études et suivi – évaluation** : élaboration des contrats de gestion, des plans stratégiques et opérationnels ; la conception, la mise en place et la gestion du système d'évaluation de la performance ; le suivi et l'évolution des indicateurs de performance ; la conception des tableaux de bord en relation avec les directions concernées,
- **le service comptabilité de gestion et reporting** : conception de la mise en place et du fonctionnement de la comptabilité de management et le suivi des comptes courants.
- **le service planification, budget et contrôle budgétaire** : la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise ; le suivi de l'exécution et du contrôle budgétaire en procédant régulièrement à la comparaison des réalisations et des prévisions, l'analyse des écarts et les propositions de mesures correctives ; la coordination du processus budgétaire en apportant son appui technique aux différents services dans l'élaboration de leurs budgets ; la tenue de la comptabilité budgétaire ; apprécier les opportunités d'investissement et de désinvestissement.

Aussi, nous recommandons à AXA Assurances de renforcer le personnel du contrôle de gestion afin de décharger le Chef du département qui pourra confier certaines tâches à ses collaborateurs et les superviser. A cet effet, Axa Sénégal pourra recruter son personnel au sein du CESAG qui est un prestigieux institut de formation et de perfectionnement des compétences et regorge une gamme d'étudiants de qualité. Le niveau minimum requis sera celui des masters ou de D.E.S.S. Cela lui permettra d'être plus efficace et de s'attaquer aux autres missions du contrôle de gestion que sont entre autres :

- la définition et mise en œuvre des principes et des systèmes de contrôle de gestion et de contrôle interne ;
- l'élaboration des contrats de gestion entre la direction et les différents services ;
- la comptabilité de management ;
- le management intégré de la performance et le reporting financier.

6.2.2 Recommandation d'application

Les recommandations à ce niveau porteront surtout sur l'application du tableau de bord prospectif et l'exécution effective du compte courant.

6.2.2.1 Le tableau de bord prospectif

La mise en œuvre du contrôle de gestion dans une structure aussi complexe et exigeante que celle des assurances nécessite en plus des outils présentés préalablement, un tableau de bord qui puisse prendre en compte non seulement les indicateurs financiers, mais aussi un processus qui permette de maîtriser le système de la production et le comportement des clients. Le tableau de bord prospectif (TBP) ou balanced scorecard (BSC) est une ébauche de solution qui pourrait prendre en compte tous ces aspects. Que peut-il apporter comme changement au tableau de bord actuel pratiqué par AXA Sénégal ?

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. Un bon système de pilotage, devant faire apparaître les axes stratégiques et sélectionner les indicateurs les plus pertinents en faisant une large place à la qualité, aux délais, à la valeur perçue par le client, à l'amélioration des processus internes. Le principe fondamental de cette méthode est d'aligner toutes les actions d'une entreprise vers une ambition commune et partagée par tous. Pour MALO & MATHE (2002 ; 183) l'approche du BSC se fixe comme objectif la mise en lumière d'une représentation opérationnelle de la performance globale permettant à la fois de guider et d'évaluer la stratégie. C'est pour quoi, R.S.KAPLAN et D.P.NORTON diront (In MALO & MATHE, 2002 ; 183) : « ce qui ne se mesure pas, ne peut pas se gérer ». Cela suppose qu'il faut bien intégrer les préoccupations stratégiques à travers la mesure de la valeur apportée, et des préoccupations de contrôle à travers la vérification des équilibres.

Selon CHANTEUX & NIESSEN (2005 : 337) pour obtenir de bons résultats au niveau des indicateurs financiers et donc satisfaire les actionnaires (perspective financière), il faut que l'entreprise puisse compter sur des clients satisfaits, fidèles et rentables (axe des clients) pour lesquels des processus de qualité doivent être mis au point (perspective des processus internes). Dès lors, pour être mis au top en matière d'innovation, de production et de

distribution, il faut pouvoir compter sur une organisation comptant en son sein du personnel compétent, de systèmes d'informations fiables et performants et une bonne gestion de l'apprentissage organisationnel (axe de l'apprentissage et de la croissance).

Le BSC permettra à AXA Sénégal d'entreprendre plusieurs actions notamment :

- connaître les axes des clients pour lesquels il réalise une grande marge bénéficiaire afin d'orienter rationnellement l'emploi de ses ressources vers les objectifs prioritaires ;
- œuvrer à renforcer les capacités et les compétences du personnel notamment celles des actuaires qui concourent aux calculs des sinistralités et mettent l'entreprise à l'abri de quelconque désastre.

En définitive, l'adoption d'un BSC à AXA Sénégal contribuera à établir un modèle de la performance suivant lequel les efforts entrepris pour développer les compétences permettront d'améliorer la maîtrise des processus, ce qui se traduira par une meilleure aptitude à satisfaire les clients et in fine à une progression des résultats financiers. Son élaboration participe d'un processus d'apprentissage organisationnel. En effet, elle offre d'une part l'occasion de clarifier les priorités stratégiques, d'autre part, la construction d'un BSC ne se limite pas à la définition d'un ensemble d'indicateurs. Elle s'appuie également sur la mise en évidence de chaînes de causalités reliant les progrès enregistrés en matière de développement des compétences avec ceux réalisés dans la maîtrise des processus, l'accroissement de la satisfaction des clients avec l'amélioration des résultats financiers, etc. Ces liens ne sont pas toujours évidents. L'intérêt du BSC est d'inciter AXA Assurances à les identifier et à les expliciter en permanence. On aboutira ainsi à une modélisation de la performance organisationnelle.

6.2.2.2 Le compte courant

Nous suggérons l'établissement effectif d'un « compte courant » mensuel entre Axa Sénégal et les courtiers d'assurances en relation avec elle à partir du mois d'octobre 2011 comme le prévoit l'article 13 nouveau du CIMA. A travers ce compte courant, Axa pourra suivre mensuellement l'état de ses émissions de primes, du règlement non seulement des primes de la période, mais aussi des arriérés restants à devoir. Ce compte courant comprendra les lignes suivantes et se présentera comme suit.

Tableau 4 : Modèle de compte courant

LIBELLE	DEBIT	CREDIT
SOLDE A NOUVEAU		
ANCIEN RETARD		
BORDEREAU DES EMISSIONS COMPTANT		
QUITTANCES DE RETOUR		
MOUVEMENT DE FOND (PERIODE)		
MOUVEMENT DE FOND (ARRIERES 2011)		
NOUVEAU RETARD		
SOLDE EXIGIBLE OU DU PAR LA COMPAGNIE		
TOTAUX		

Sources : Nous-mêmes.

Le solde à nouveau représentera le report à nouveau de 2011 au 31 décembre.

L'ancien retard correspondra au retard de 2011 avant article 13 et antérieur (car l'article 13 stipule que les primes doivent être payées au comptant à la souscription).

Le bordereau des émissions comprendra toutes les émissions de la période concernée.

Les quittances de retour sont les ristournes ou les annulations.

Les mouvements de fond correspondent aux règlements.

Le nouveau retard correspondra au solde restant des anciens retards en tenant compte des règlements qui ont pu être effectués sur ces anciens retards pour la période.

Le solde exigible est le solde que la compagnie de courtage reste devoir à Axa.

Ce compte courant devra être établi chaque mois par Axa assurances Sénégal et faire l'objet d'un rapprochement contradictoire par trimestre avec la compagnie de courtage. Cela permettra au contrôleur de gestion de suivre les activités de l'entreprise.

6.3 Autres recommandations

Parmi les autres recommandations non moins importantes à formuler nous suggérons à AXA Sénégal de prendre des mesures rigoureuses de provisions de créances douteuses. Exiger qu'elle procède à l'annulation de la totalité des arriérés de plus de deux ou trois ans n'ayant pas fait l'objet de procédures contentieuses de recouvrement. Car ces arriérés, bien que figurant au bilan de l'entreprise sont considérées comme des non valeurs. Un délai de trois ans peut être accordé dans ce cas pour apurer le passé. Il serait souhaitable de réviser la circulaire N° 00229/CIMA/CRCA/PDT/2005 de la Commission relative à la méthode de détermination de la provision pour annulation de primes car dans la pratique, elle s'avère inopérante pour les sociétés qui n'annulent pas de primes. Il faudrait la redéfinir pour l'asseoir sur la cadence d'encaissement des arriérés de primes qui est beaucoup plus pratique. En effet Axa pourra s'appuyer sur l'article 335-3 du code des assurances traitant de la prise en compte des arriérés de moins d'un an en couverture des engagements réglementés. Cet article stipule qu'aucune créance saine sur un assuré figurant au bilan d'une entreprise d'assurance ne devra avoir une antériorité de plus de soixante (60) jours.

En application donc du compte courant et de cet article, Axa gèrera au mieux ses arriérés de primes et pourra consolider sa performance et avoir un pilotage efficient.

Il faut aussi asseoir de nouvelles règles de solvabilité intégrant le paiement des sinistres comme principe essentiel. Ainsi, la solvabilité tiendra compte de la capacité de l'entreprise à régler les sinistres en temps et en montant. Cela nécessite un travail en amont sur la tarification à appliquer sur les primes d'assurance.

Selon CHAPPELLIER (2008 : 32) la baisse de la fréquence des sinistres en auto a relancé la concurrence. Pour préserver leurs marges techniques, les assureurs doivent miser sur des offres tarifaires sélectives. Certaines populations connaîtront une hausse des tarifs, d'autres bénéficieront d'une baisse. Ils doivent pour cela disposer de modèles de tarification suffisamment sophistiqués pour éviter l'anti sélection. Aussi, le tarif « technique » (la mesure du coût du risque) n'est plus le seul élément différenciant : il faut anticiper la réaction des assurés au message « prix ».

Au plan réglementaire, encourager AXA à appliquer la réforme introduite par le règlement adopté par le Conseil des Ministres de la zone franc le 11 avril 2011 dans son article 13 alinéa 2 et 3 qui stipule que la prise d'effet du contrat est subordonnée au paiement de la prime par l'assuré. C'est-à-dire que la souscription ou le renouvellement d'une assurance requiert le paiement préalable de la prime.

Conclusion

Le diagnostic de la pratique du contrôle de gestion à AXA Assurances Sénégal nous a permis de faire ressortir ses forces et ses faiblesses aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan fonctionnel. Cette analyse a montré la nécessité de l'amélioration et de l'actualisation de cette pratique par des méthodes plus adaptées à l'efficience de la maîtrise des processus. C'est dans ce sens que nous avons formulé des recommandations et leur mise en application.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Compte tenu de l'actualité de l'adage usuel « faire confiance c'est bien mais contrôler c'est mieux », dans un environnement particulièrement non docile, nous avons pris connaissance de la pratique du contrôle de gestion dans une activité « ésotérique » et particulièrement à hauts risques en l'occurrence : l'assurance. Le niveau particulièrement élevé de l'encadrement de cette activité par les pouvoirs publics permet de maintenir un équilibre entre les parties contractantes pour la sauvegarde des intérêts de la partie faible notamment les assurés et bénéficiaires de contrats. Le contrôle de gestion constitue l'un des instruments, sinon le plus important, auquel les compagnies d'assurances devront recourir pour être performants et consolider leur bonne gestion.

La compagnie d'assurances AXA Sénégal est une société qui dispose d'une structure de contrôle de gestion depuis juin 1999, mais la pratique du contrôle de gestion reste encore réduite au contrôle budgétaire (contrôle de gestion classique). En effet, elle ne dispose pas de moyens efficaces de contrôle et d'évaluation des réalisations (à savoir l'évaluation des performances, le reporting), ni d'outils de formalisation des prévisions à moyen et long termes. Ces insuffisances de son système risquent de provoquer une contre-performance dans le management de l'organisation. La construction d'un modèle d'analyse du système de contrôle de gestion nous a permis de constater des insuffisances dans la pratique de cette fonction à AXA Assurances Sénégal. Des recommandations ont été formulées face à ces limites et nous espérons que si elles sont prises en compte, cela occasionnera des améliorations dans la pratique du contrôle de gestion et partant de la performance de toute la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, nous constatons qu'il semble ne pas encore exister de standard en la matière. La contingence, tant au niveau des jeux de pouvoirs des acteurs, que des structures ou du rattachement hiérarchique semble avoir des influences non négligeables sur la place et l'influence du contrôle de gestion sur le management des organisations. Le contrôle de gestion est en perpétuelle mutation et les méthodes d'application évoluent sans cesse en vue d'adapter sa pratique aux nouveaux défis qui apparaissent.

Mais la mise au point actuelle des normes européennes dans le domaine de la Gestion (IAS, IFRS) va amener d'ici quelques années une plus grande formalisation de la mission et du rôle du contrôleur de gestion, reconnaissant ainsi sa réelle influence sur les structures et leur management. En effet, de par son étendue croissante d'activité (contrôle des coûts, suivi budgétaire, gestion opérationnelle des interfaces, reporting financier, choix des clés de répartition, analyse des choix et risques et opportunités liés aux nouvelles activités), le contrôle de gestion se spécialise et regroupe plusieurs métiers. La différenciation des différents cadres permet déjà à l'heure actuelle de mieux positionner la place du contrôleur de gestion au sein de sa structure et fait apparaître cette spécialisation grandissante des savoirs et des savoir-faire. De ce fait l'interaction entre le contrôle de gestion et le management risque d'évoluer tout en se formalisant de façon grandissante.

Ce rôle voit son importance renforcée par l'existence de contraintes réglementaires qui obligent l'assureur à prendre en permanence les dispositions nécessaires au respect des codes de la pratique d'assurances.

En outre, nous ne devons pas oublier qu'au niveau de la gestion d'entreprise, il n'y a pas que la recherche continue de la performance et qu'il y a aussi le côté maîtrise des risques et la connaissance des erreurs de gestion à ne pas commettre. En effet, l'évaluation et le suivi des indicateurs de risque et de performance ne peuvent-ils être une perspective d'évolution de cette étude ?

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Chiffre d'affaires du marché des assurances au Sénégal en 2010

CHIFFRE D'AFFAIRES PROVISOIRE DE L'ASSURANCE DOMMAGE DU 1er JANVIER AU 31 DECEMBRE 2010

SOCIETES IARD	Véhicules Terrestres à Moteur			Incendie aut.Dom.	Facultés Transportées	Corps de Navire	Aviation	Maladies	Individuelles Accidents	Risques Techniques	Autres Risques	TOTAL 2010
	RC	Autres	Tot.Auto									
AXA	1 217,21	2 555,34	3 772,55	1 068,38	3 278,23	255,13	383,20	1 224,69	118,34	42,35	385,60	10 528,47
ALLIANZ	866,08	1 309,40	2 175,48	2 630,71	991,15	345,11	67,58	1 757,39	50,55	292,10	1 002,04	9 312,11
AMSA	766,28	1 821,63	2 587,91	2 456,14	30,34	191,99	215,81	1 536,83	59,01	9,83	846,17	7 934,03
NSIA-SEN	687,36	1 082,43	1 769,79	1 260,53	383,56	62,68	-	3 332,11	71,88	311,73	311,93	7 504,21
PA	1 058,00	1 388,65	2 446,65	861,60	778,16	429,45	-	1 716,90	289,06	756,37	167,10	7 445,29
SONAM Sa	573,86	433,47	1 007,33	1 310,60	412,49	157,23	-	29,70	48,40	610,53	514,31	4 090,59
CNART	1 639,82	880,96	2 520,78	267,86	157,56	61,31	13,22	633,14	20,51	136,54	82,36	3 893,28
SALAMA	1 307,40	415,76	1 723,16	168,35	35,42	39,15	8,89	1 188,39	18,37	94,28	219,20	3 495,21
ASS	1 729,19	1 260,85	2 990,04	88,35	29,89	14,13	-	99,55	8,20	28,27	6,07	3 264,50
CGA	1 288,08	188,16	1 476,24	398,29	37,63	64,20	51,26	123,28	86,05	395,56	124,68	2 757,19
ASKIA	1 333,92	230,38	1 564,30	314,77	63,30	46,46	-	81,70	41,02	65,81	471,90	2 649,26
SONAM Mut	-	-	-	-	-	-	-	2 500,40	-	-	-	2 500,40
COLINA	363,39	463,93	827,32	542,67	166,03	11,66	8,16	552,60	19,55	154,57	203,53	2 486,09
SONAC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 122,35	1 122,35
MAAS	21,01	39,71	60,72	14,24	28,22	-	-	-	1,23	1,29	0,75	106,45
TOTAL 2010	12 851,60	12 070,67	24 922,27	11 382,49	6 391,98	1 678,50	748,12	14 776,68	832,17	2 899,23	5 457,99	69 089,43
Rap.09 (prov.)	14 308,20	9 114,00	23 422,10	11 285,70	6 259,00	1 575,80	1 011,30	11 950,00	848,90	2 371,20	4 805,10	63 529,00
Rap.08 (prov.)	12 710,00	9 138,00	21 848,00	7 866,00	8 247,00	1 458,00	948,00	10 540,00	846,00	3 310,00	5 038,00	61 101,00
Variat° 09/10	-10,2%	32,4%	6,4%	1,0%	2,0%	7,0%	-26,0%	24,0%	-2,0%	22,0%	14,0%	9,0%
Variat° 08/09	12,6%	0,0%	7,2%	43,0%	-24,0%	8,0%	7,0%	13,0%	0,0%	-28,0%	-5,0%	6,0%
Parts de marché des produits												
en 2009	18,6%	17,5%	36,1%	16,5%	9,3%	2,4%	1,1%	21,4%	1,2%	4,2%	7,9%	100,0%
en2010	22,5%	14,3%	36,9%	17,8%	9,9%	2,5%	1,6%	18,8%	1,3%	3,7%	7,6%	100,0%

CHIFFRE D'AFFAIRES PROVISOIRE DE L'ASSURANCE VIE DU 1er JANVIER AU 31 DECEMBRE 2010

SOCIETES VIE	ASSURANCES INDIVIDUELLES				ASSURANCES COLLECTIVES				TOTAL 2010 (millions)
	DECES	EPAR-RETR	MIXTES	TOTAL INDIVIDUELLE	DECES	EPAR-RETR	MIXTES	TOTAL COLLECTIVES	
STES ANONYMES									
AMSA-VIE	9,96	423,09	0,4	433,5	741,99	3 130,0	32,2	3 904,2	4 337,7
ALLIANZ-VIE	409,7	2 205,06	4,3	2 619,0	58,8	1 141,6	-	1 200,4	3 819,4
UASen-VIE	4,3	638,3	116,8	759,4	919,1	438,5	780,1	2 137,8	2 897,2
ILICO	213,3	342,3	412,4	968,0	301,3	489,2	192,7	983,2	1 951,2
NSIA-VIE	68,3	266,8	72,3	407,5	371,8	1 098,0	-	1 468,8	1 876,3
TOTAL ANONYMES	705,6	3 875,6	606,2	5 187,4	2 393,0	6 297,3	1 005,0	9 695,4	14 882,8
en %	3,6%	19,6%	3,1%	26,2%	12,1%	31,9%	5,1%	49,1%	75,3%
STE MUTUELLE									
SONAM-VIE	208,0	81,0	575,0	864,0	3 150,0	814,0	51,0	4 015,0	4 879,0
en %	1,1%	0,4%	2,9%	4,4%	15,9%	4,1%	0,3%	20,3%	24,7%
TOTAL 2010	913,60	3 956,60	1 181,30	6 051,40	5 543,00	7 111,30	1 056,00	13 710,40	19 761,80
Rappel 2009 (prov.)	393,4	2 360,4	1 480,6	4 234,4	4 937,4	6 499,7	780,4	12 217,5	16 451,9
Rappel 2008 (prov.)	603,0	3 141,9	1 244,2	363,0	3 849,2	3 360,1	1 029,6	3 087,4	13 228,0
Variat° 09/10	132,2%	67,6%	-20,2%	42,9%	12,3%	9,4%	35,3%	12,2%	20,1%
Parts de marché des produits									
en 2009	2,4%	14,3%	9,0%	25,7%	30,0%	39,5%	4,7%	74,3%	100,0%
en2010	4,6%	20,0%	6,0%	30,6%	28,0%	36,0%	5,3%	69,4%	100,0%

Sources : Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances (F.S.S.A) 2011

Variation du chiffre d'affaire de l'assurance dommage

SOCIETES IARD	RAPPEL .09 définitif+accep	VARIATION 2009/2010	Parts de marché	
			2010	2009
AXA	9 770,00	7,8%	15,2%	15,4%
ALLIANZ	10 051,00	-7,4%	13,5%	13,5%
AMSA	6 892,00	15,1%	11,5%	10,8%
NSIA-SEN	6 931,00	8,3%	10,9%	10,9%
PA	7 317,00	1,7%	10,8%	11,5%
SONAM Sa	3 669,00	11,5%	5,9%	5,8%
CNART	3 806,00	2,3%	5,6%	6,0%
SALAMA	3 878,00	-9,9%	5,1%	8,1%
ASS	3 211,00	1,7%	4,7%	5,1%
CGA	2 239,00	23,2%	4,0%	3,5%
ASKIA	2 116,00	25,2%	3,8%	3,3%
SONAM Mut	1 543,00	62,0%	3,6%	2,4%
COLINA	1 049,00	136,9%	3,6%	1,7%
SONAC	957,00	17,3%	1,6%	1,5%
MAAS	100,00	5,9%	0,2%	0,2%
TOTAL 2010	63 529,00	8,8%		

Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances

43, Albert Sarraut - Dakar

F.S.S.A

26-avr-11

Variation du chiffre d'affaire de l'assurance vie

SOCIETES VIE	(Chiffres définitifs)		VARIATION 2009/2010	Parts de marché des sociétés	
	2009 (millions)	2008 (millions)		2010	2009
STES ANONYMES					
AMSA-VIE	2 400,4	5 866,9	81%	22,0%	15,0%
ALLIANZ-VIE	3 583,4	4 380,6	7%	19,0%	22,0%
UASen-VIE	3 366,3	3 980,0	-14%	15,0%	20,0%
ILICO	1 933,8	1 907,2	1%	10,0%	12,0%
NSIA-VIE	1 147,5	892,9	64%	9,0%	7,0%
TOTAL ANONYMES	2 431,4	17 027,6	20,0%	75,0%	75,6%
en %	75,0%	213,0%			
STE MUTUELLE					
SONAM-VIE	4 150,2	3 790,6	17,6%	25,0%	25,2%
en %					
TOTAL 2010	16 581,60	20 818,20	19,2%	100,0%	100,0%

Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances

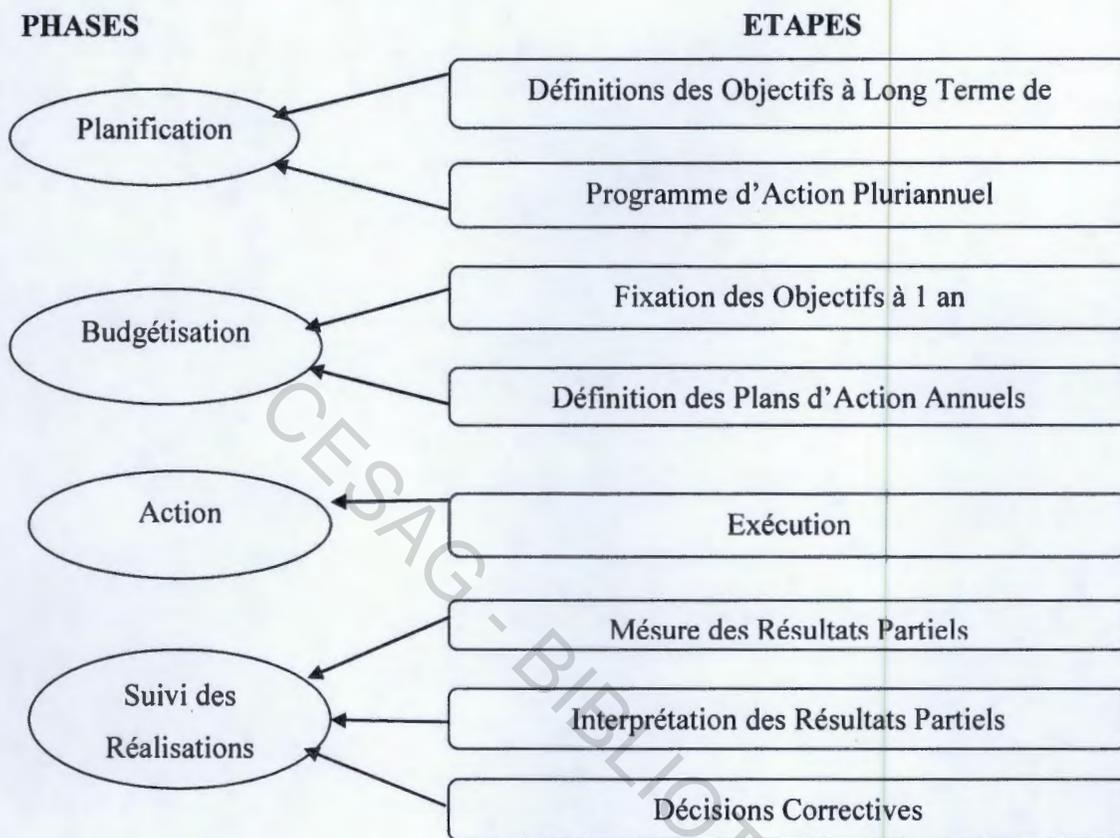
43, Albert Sarraut - Dakar

F.S.S.A

26-avr-11

Sources : Rapport F.S.S.A 2011.

Annexe 2: Processus du contrôle de gestion à travers les phases et les étapes



Ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise.

En effet selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiel, décident à nouveau, agissent encore. Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs.

Annexe 3: Répartition du capital d'AXA Assurances Sénégal

Axa Assurances Sénégal est une société anonyme au capital de 1.587.000.000 (un milliard cinq cent quatre-vingt-sept millions de franc CFA), divisée en 105.800 actions de 150 000 F CFA chacune.

Ce capital est réparti comme suit :

ACTIONNAIRES	PART EN POURCENTAGE
AXA France	51.24%
AXA CAMEROUN	4.34%
C.B.A.O	2.04%
ETAT SENEGAL	21.12%
MUNICH RE	1.02%
PARTICULIERS	0.27%
PERSONNEL	17.63%
S.G.B.S	2.04%

Source : Rapport annuel AXA Sénégal 2010

Annexe 4: Indicateurs de suivi du secteur des assurances et réassurances

La réassurance comme l'assurance est organisée en branches Vie et Non Vie (Auto, Accident de travail, Responsabilité civile, Dommage, Aviation, Maritimes).

Les indicateurs de suivi de performance connus sous le nom anglais 'Key Performance Indicators'(KPI) proposés sont :

Indicateurs d'activité :

- ✓ Primes acceptées par branche (Vie, Auto, Accident de travail, Responsabilité civile, Dommage, Aviation, Maritimes)
- ✓ Cessions et rétrocessions par branche
- ✓ Sinistres payés bruts par branche
- ✓ Autres charges techniques
- ✓ Autres produits techniques
- ✓ Revenus de placements (Obligations, Actions, Prêts, Immobiliers, Autres)

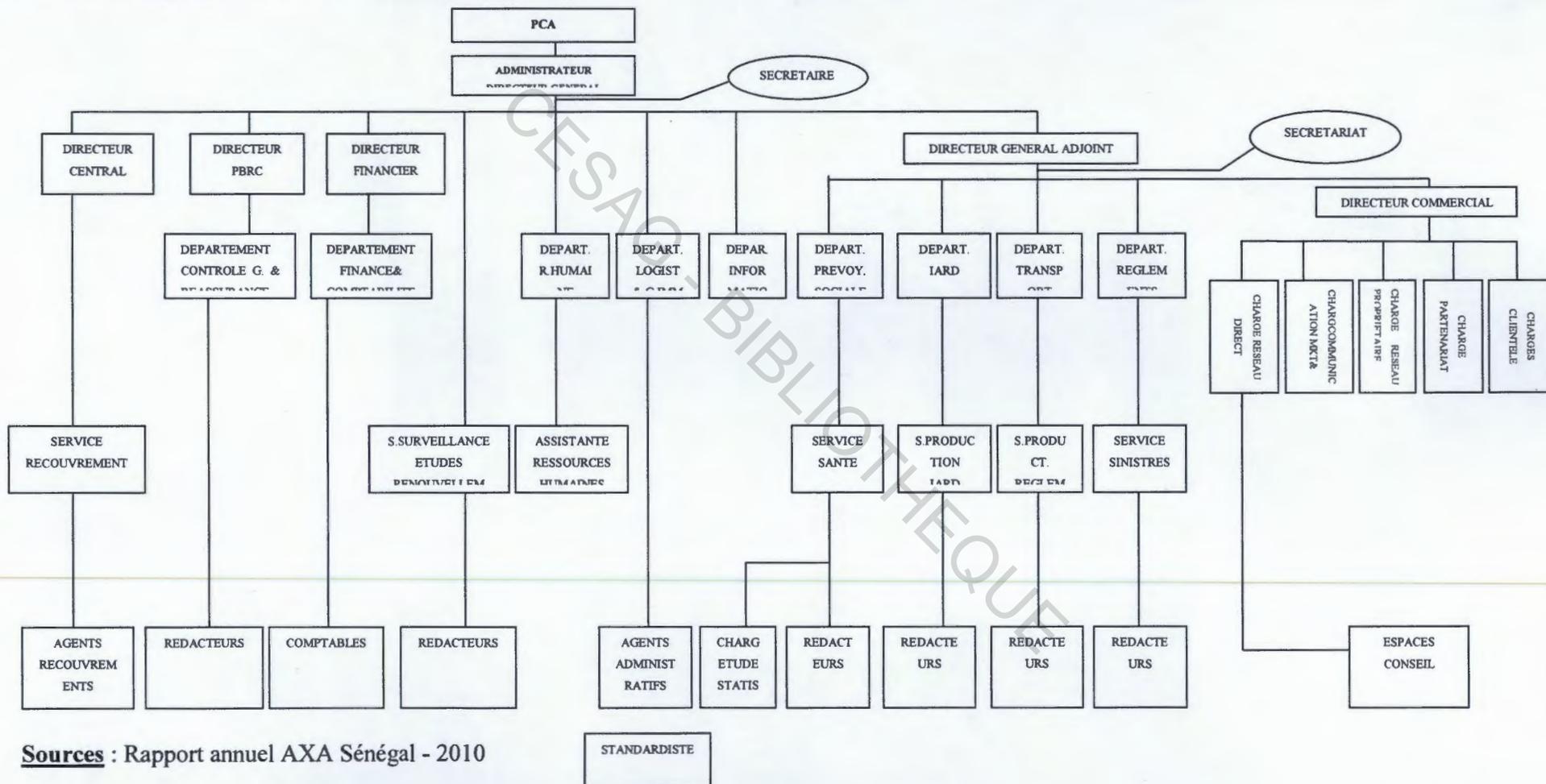
Indicateurs de coût de fonctionnement et d'équipement

- ✓ Masse salariale hors frais de formation
- ✓ Frais de formation
- ✓ Charges externes
- ✓ Frais d'équipement

Autres indicateurs (financiers ou non)

- ✓ Effectif

Annexe 5: Organigramme d'AXA Assurances Sénégal



Sources : Rapport annuel AXA Sénégal - 2010

Annexe 6: Guide d'entretien.

1. Quel est l'historique d'AXA Assurances Sénégal ? (date de création, les motifs, les missions, les activités).
2. Quelle est la raison sociale d'AXA Assurances Sénégal ?
3. Quelle est la répartition du capital d'AXA Sénégal ?
4. Quel est l'organigramme d'AXA Sénégal ?
5. Quelles sont les instances dirigeantes d'AXA Sénégal ?
6. Quelles sont les organes fonctionnels et les organes opérationnels ?
7. Quel est l'effectif du personnel d'AXA Sénégal ?
8. Y-a-t-il un manuel de procédure pour la société ?
9. Quels sont les attributions/objectifs/missions du conseil d'administration ?
10. Quelle est l'année de création du service de contrôle de gestion d'AXA Sénégal ?
11. Quelle est la position du service de contrôle de gestion ?
12. Quelle est l'organisation de ce service ?
13. Le service contrôle de gestion d'AXA Sénégal dispose-t-il d'un manuel de procédure ?
14. Quels sont les moyens que dispose le contrôle de gestion pour ses activités ? (humains, financiers, outils de contrôle).
15. Ces moyens sont-ils adéquats pour la bonne pratique du contrôle de gestion ?
16. Y-a-t-il un plan de formation continu pour le personnel du service ?
17. Quels sont les rapports du contrôle de gestion avec les autres services ? (bons, mauvais, autres).
18. Existe-t-il des interférences dans vos activités avec les autres services ? Si oui, lesquels par exemple ?
19. Pensez-vous que le budget du service contrôle de gestion est-il suffisant pour son fonctionnement ?
20. Les objectifs à atteindre par le service sont-ils clairement définis ?

21. La position actuelle du service contrôle de gestion permet-elle de réaliser pleinement les objectifs de la direction générale et ceux qui vous sont assignés ? Si non, quelles suggestions faites-vous ?
22. Y-a-t-il une volonté suffisante de la direction pour pallier aux faiblesses détectées par le contrôle de gestion ?
23. Quels sont les critères d'évaluation de la performance qui sont pris en compte ?
24. Comment se fait l'évaluation de la performance par le contrôle de gestion ?
25. Comment les salariés sont-ils motivés dans la compagnie ?
26. Comment assurez-vous le suivi de vos alertes ou recommandations ?
27. Sur quoi portent généralement vos principales recommandations ?
28. Les règlements du code CIMA facilitent-ils votre activité ou au contraire constituent une difficulté pour vous ?
29. AXA Assurances Sénégal a-t-elle fait l'objet d'un contrôle des autorités étatiques ou du comité de régulation du CIMA ces dernières années ? (oui, non)
30. Si oui, par quelle autorité et à quand remonte-t-il ?
31. Avez-vous des recommandations à faire sur la pratique du contrôle de gestion de gestion telle qu'exercée à AXA Assurances Sénégal ?

BIBLIOGRAPHIE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

1. ANTOINE Joseph, CORNIL Jean-Paul (2002), *Lexique thématique de la comptabilité : dictionnaire spécialisé explicatif*, Edition DE Boeck Université, 7^{ème} édition, 481 Pages
2. ARNAUD Hervé, GARMILIS Ali, VIGNON Véronique (2001), *le contrôle de gestion ... en action*, Edition liaisons, Paris, 270 Pages.
3. AXA, Befec & Price Waterhouse (1994), *Gestion et analyse Financière*, Editions SECURITAS, Paris, 682 Pages.
4. BALANTZIAN & al (2005), *Tableau de bord pour diriger dans un contexte incertain*, Edition d'Organisation, Paris, 344 Pages.
5. BARGET Erice, VAILLEAU Daniel (2008), *Management du sport, théories et pratiques*, édition De Boeck université, 1^{ère} édition, 371 Pages.
6. BERLAND Nicolas, SIMON François – Xavier (2010), *Le Contrôle de gestion en mouvement, état de l'art et meilleures pratiques*, éditions d'organisation, Paris, 303 Pages.
7. BESCOS Pierre Laurent (1997), *Contrôle de gestion et management*, Editions Montchrestien, Paris, 553 Pages.
8. BOLLECKER Marc (2003), *Les contrôleurs de gestion*, L'harmattan, 183 Pages.
9. BOUIN Xavier, SIMON François-Xavier (2004), *les nouveaux visages du contrôle de gestion*, Editions Dunod, Paris, 334 Pages.
10. BOUQUIN Henri (2007), *les fondements du contrôle de gestion*, Presse Universitaire de France, 127 Pages.
11. BOUQUIN Henri (2008), *le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, Presse Universitaire de France, 526 Pages.
12. BOYE Papa Ndiaga et SAGNE Alioune (2011), *Le marché de l'assurance en Afrique, Données 2005 à 2009*, http://www.fanaf.org/marche-de-l-assurance-en-afrique_a_67.html
13. BURLAUD Alain et SIMON Claude J. (2006), *le contrôle de gestion*, Editions la Découverte, Paris, 121 Pages.
14. CHANTEUX Anne, NIESSEN Wilfried (2005), *Les tableaux de bord et business plan*, Editions des CCI SA, Belgique, 367 pages.
15. CHAPPELLIER Stéphane (2008), *Les assureurs doivent segmenter leurs tarifs, l'argus de l'assurance*, Hebdomadaire Français des Assurances N° 7074 du 09 Mai 2008, 50 Pages.

16. CIMA (2011), Règlement N° 0001/CIMA/PCMA/PCE/2011 modifiant et complétant le code des assurances des états membres de la CIMA, 6 pages.
17. COOPERS & LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle de gestion*, Edition d'Organisation, Paris, 378 Pages.
18. CUYAUVERE Thierry et MULLER Jacques (2004), *Contrôle de gestion épreuve n°7 DECF*, Groupe revue Fiduciaire, Paris, 661 Pages.
19. DEMEESTERE René (2005), *Le contrôle de gestion dans le secteur public 2è édition*, L.G.D.J, Paris, 224 Pages.
20. GIRAUD Françoise & Al (2003), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, Gualiano éditeur, Paris, 269 Pages ;
21. GIRAUD Françoise & Al (2008), *Contrôle de gestion et Pilotage de la Performance*, 3è édition, Gualiano éditeur-Paris, 403 Pages.
22. GRANDGUILLOT François et Béatrice (2008), *l'essentiel du contrôle de gestion 3è édition*, Gualiano éditeur Paris, 135 Pages.
23. HAFFEN François (1999), *Le contrôle des filiales dans la stratégie de groupe*, Editions d'Organisation, Paris, 213 Pages.
24. HELLUY Arnauld - DURAND Xavier (2009), *Les fondamentaux du contrôle de gestion (pour une entreprise performante et durable)*, Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 264 pages.
25. HEMICI Farouk & HENOT Christophe (2007), *Contrôle de Gestion*, Editions Bréal, Paris, 175 Pages.
26. HONORAT Philippe (2008), *le Budget facile pour les managers : Démarche, indicateurs, tableaux de bord*, Groupe Eyrolles, Paris, 227 pages.
27. HORNGREN Charles & al (2003), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire 2è édition*, Pearson Education France, 420 Pages.
28. IRIBARNE Patrick (2006), *Les tableaux de bord de la performance*, Dunod, Paris, 271 Pages
29. JACOB Steve (2005), *Institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques : étude comparée des dispositifs en Belgique, en France, en Suisse et aux Pays-Bas*, Editions scientifiques internationales, Bruxelles, 271 Pages.

30. JACQUOT Thierry, MILKOFF Richard (2007), *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts*, 320 Pages, Pearson Education France.
31. KAPLAN Robert et NORTON David P. (2007), *l'alignement stratégique: créer des synergies par le tableau de bord*, Nouveaux Horizon, Paris, 328 Pages.
32. LÖNING Hélène & al. (2008), *Le contrôle de gestion : Organisation, Outils et Pratiques, 3^e édition*, Dunod, Paris, 304 Pages.
33. MALO Jean-Louis et MATHE Jean-Charles (2002), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Editions d'Organisation, Paris, 309 Pages.
34. MICHON Christian, ANDREANI Jean-Claude, BADOT Olivier, BASCOUL Ganaël (2010), *Le Marketeur : Fondements et nouveautés du marketing*, Editions Eyrolles, France, 576 Pages.
35. OKAMBA Emmanuel (2003), *Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines*, Editions Publibook, Paris, 174 Pages.
36. RENARD Jacques, NUSSBAUMER Sophie (2011), *Contrôle de gestion pour une meilleure collaboration*, Editions d'organisation, Paris, 231 pages.
37. WILMOTS Hans (2002), *Aspects pratique de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standaard, 319 Pages.