

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THÈME :

**Le rôle du contrôle de gestion dans le
pilotage de la performance financière
ETUDE DE CAS : CAAT Assurances**

Présenté par :

Mlle Ghania KOUIDRI

Encadré par :

Mme Latifa BENNOUR

Maître de Conférences Classe B

Année universitaire

2025-2026

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THÈME :

**Le rôle du contrôle de gestion dans le
pilotage de la performance financière
ETUDE DE CAS : CAAT Assurances**

Présenté par :

Mlle Ghania KOUIDRI

Encadré par :

Mme Latifa BENNOUR

Maître de Conférences Classe B

Année universitaire

2025-2026

Sommaire :

Introduction générale.....	01
Chapitre 01: Cadre théorique du contrôle de gestion.....	04
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.....	06
Section 02 : Processus et outils du contrôle de gestion.....	20
Section 03 : Le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel.....	29
Chapitre 02 : Le pilotage de la performance financière des compagnies d'assurances.....	38
Section 01 : La notion de la performance financière.....	40
Section 02 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance financière.....	46
Section 03 : La mesure de la performance financière des compagnies d'assurances.....	53
Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la CAAT.....	64
Section 01 : Présentation générale de la Compagnie Algérienne d'Assurance.....	66
Section 02 : L'application du contrôle de gestion au sein de la CAAT.....	70
Section 03 : Analyse de la performance financière de la CAAT.....	83
Conclusion générale.....	100

Dédicace :

Je dédie ce travail à :

À mes chers parents, Aucune dédicace ne peut exprimer l'amour, le respect que je vous porte. Merci pour vos sacrifices, votre soutien sans faille, vos encouragements et vos prières qui m'ont soutenue tout au long de mon parcours.

À mes adorables sœurs, Vous avez toujours été une source de motivation et de réconfort dans les moments les plus difficiles. Votre encouragements ont été essentiels pour me permettre d'achever ce travail.

À mon conjoint, Je tiens à te remercier sincèrement pour ton soutien, ta patience et ta compréhension tout au long de mes études et de ma recherche de stage. Ton amour et tes encouragements m'ont donné la force de persévérer et d'atteindre mes objectifs.

À mes proches amies Siham, Ilham, Asma Mercie d'être là, de m'avoir écouté, encouragé tout au long de mon parcours. Je me souviendrai toujours des moments que nous avons passés ensemble. Que le succès et la joie vous suivent dans tous votre vie personnelle et professionnelle.

Merci d'être toujours présente pour moi.

Ghanía

Remercîments

Je voudrais tout d'abord remercier Allah, le Tout-Puissant, de m'avoir donné autant de courage, de patience et de volonté pour atteindre ce but.

J'adresse également mes sincères remerciements à Mme BENNOUR pour son encadrement, ses orientations pertinentes et ses encouragements, qui m'ont permis de mener à bien ce travail dans les meilleures conditions.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Mme Saadi, cadre au sein de la Direction du Contrôle de Gestion de la CAAT, pour sa disponibilité constante, sa bienveillance, ses encouragements et les précieuses informations qu'elle a mises à ma disposition tout au long de cette recherche ont largement contribué à l'aboutissement de cette mémoire.

Je voudrais exprimer mes remerciements les plus sincères envers les membres du jury qui auront l'amabilité d'examiner ce travail. Leurs critiques constructives et leurs suggestions seront d'une grande aide pour améliorer mes compétences de recherche et ma compréhension du sujet. Je suis honoré de soumettre ce mémoire à leur examen, et nous tenons à les remercier pour leur temps et leur expertise.

Je tiens à remercier mon école ainsi que son administration pour m'avoir donné les moyens nécessaires à la réalisation de ce mémoire. Je remercie également les bibliothécaires pour leur aide et leur disponibilité, qui m'ont facilité l'accès aux ouvrages de la bibliothèque.

Enfin, J'adresse aussi mes sincères remerciements à l'ensemble de mes professeurs de l'ESGEN pour la qualité de leur enseignement et leur accompagnement tout au long de mon parcours.

Liste des figures :

N°	Désignation	Pages
01	Le triangle du contrôle de gestion	<u>7</u>
02	Rôle du contrôleur de gestion	<u>16</u>
03	Le processus du contrôle de gestion	<u>18</u>
04	Les types des plans	<u>19</u>
05	Les étapes du système budgétaire	<u>36</u>
06	Le pilotage de la performance	<u>46</u>
07	Les six facettes d'un bon indicateur	<u>51</u>
08	Organigramme de la direction générale de la CAAT	<u>67</u>
09	L'organigramme de la direction étudiée	<u>71</u>
10	Variation du chiffre d'affaires prévisionnel par branche de 2022 à 2024	<u>73</u>
11	Réalisation du chiffre d'affaires par branches de 2022 à 2024	<u>75</u>
12	Comparaison entre les prévisions et les réalisations des primes émises	<u>76</u>
13	Comparaison entre les réalisations et les prévisions des encaissements des créances	<u>78</u>
14	Evolution prévisionnelle de la réassurance de 2022 à 2024	<u>79</u>
15	L'activité réelle de réassurance	<u>80</u>
16	Présentation graphique du ratio de sinistralité de la CAAT (2022-2024)	<u>87</u>
17	Présentation graphique du ratio de frais de gestion de la CAAT (2022-2024)	<u>88</u>
18	Présentation graphique du ratio combiné de la CAAT(2022-2024)	<u>89</u>
19	Présentation graphique du ratio de résultat financier de la CAAT(2022-	<u>91</u>

	2024)	
20	Présentation graphique du ratio de la marge bénéficiaire de la CAAT (2022-2024)	<u>92</u>
21	Présentation graphique du ratio de la rentabilité financière de la CAAT (2022-2024)	<u>93</u>

Liste des tableaux :

N°	Désignation	Pages
01	Evolution de conception du contrôle de gestion	<u>11</u>
02	Objectif du contrôle de gestion	<u>13</u>
03	Les rôles nouveaux et classiques de contrôle de gestion	<u>19</u>
04	Les qualités techniques et humaines du contrôle de gestion	<u>20</u>
05	Variation du chiffre d'affaires prévisionnel par branche de 2022 à 2024	<u>72</u>
06	Variation des chiffres d'affaires par branches de 2022 à 2024	<u>73</u>
07	Les écarts sur les primes émises de 2022 à 2024	<u>75</u>
08	Evolution des prévisions pour les créances de 2022 à 2024	<u>77</u>
09	Les encaissements des créances de 2022-2024	<u>77</u>
10	Analyse des écarts pour les encaissements des créances	<u>78</u>
11	Les prévisions de l'activité de réassurance de 2022-2024	<u>79</u>
12	Synthèse de l'activité réassurance de 2022-2024	<u>80</u>
13	Analyse des écarts sur l'activité de réassurance	<u>81</u>
14	Evolution prévisionnelle des produits et placements financiers	<u>82</u>
15	Evolution réelle des placements et produits financiers	<u>82</u>
16	Comparaison entre les réalisations et les prévisions des produits et placements financiers	<u>83</u>
17	Etat récapitulatif des résultats prévisionnels	<u>84</u>
18	Présentation des TCR de la CAAT de 2022,2023 et 2024	<u>84</u>

19	Le ratio de croissance des primes émises	<u>86</u>
20	Le ratio de croissance des primes acquises	<u>86</u>
21	Le ratio de sinistralité	<u>87</u>
22	Le ratio de frais de gestion	<u>88</u>
23	Le ratio combiné	<u>89</u>
24	Le ratio de résultat financier	<u>90</u>
25	Le ratio de la marge bénéficiaire	<u>91</u>
26	Le ratio de rentabilité financière	<u>92</u>
27	Marge de solvabilité des années 2022,2023 et 2024	<u>93</u>
28	Tableau de bord de gestion de la CAAT consolidé des années 2022-2024	<u>94</u>
29	Tableau de bord financier de la CAAT consolidée des années 2022-2024	<u>95</u>

Liste des abréviations :

BEA : Banque Extérieure d'Algérie.

CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances et de Transport.

CAT NAT : Catastrophes Naturelles.

CNA : Conseil National des Assurances.

CPC : Cout Par Clic.

DPCGVS : La Direction Planification, Contrôle de Gestion et Veille Stratégique.

FNI : Fonds National d'Investissement.

IARD : Incendie, Accident, Risque Divers.

KPI : Key Performance Indicator.

PF : Performance Financière.

R net : Résultat net.

RC : Responsabilité civile.

RH : Ressources Humaines.

ROE : Return On Equity.

TALA : Taamine Life Algérie.

TB : Tableau de Bord.

TBF : Tableau de Bord Financier.

TBG : Tableau de Bord de Gestion.

TCR : Tableau des Comptes de Résultat.

Résumé :

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans le pilotage de la performance financière des compagnies d'assurances, grâce à divers outils qui permettent de mesurer et de suivre la performance financière, parmi ces instruments on peut citer le tableau de bord de gestion TBG et tableau de bord financier TBF.

L'objectif de notre étude est de démontrer que le TBG et le TBF sont des outils efficaces de pilotage de performance financière, facilitant la prise de décisions pertinentes et claires.

Afin de réaliser cette étude, nous avons adopté une approche descriptive fondée sur une recherche bibliographique, ainsi qu'une approche analytique basée sur l'analyse de différents documents.

Par ailleurs, nous avons élaboré un tableau de bord de gestion et un tableau de bord financier au sein de CAAT Assurances, tout en mettant en évidence la complémentarité entre ces deux outils à travers le calcul et l'analyse de différents ratios et indicateurs de performance financières destinés à faciliter la prise de décision des dirigeants.

Mots clés : contrôle de gestion, pilotage, performance financière, assurances.

Abstract :

Management control plays a key role in steering the financial performance of insurance companies through various tools used to measure and monitor performance. Among these tools are the management dashboard (TBG) and the financial dashboard (TBF).

The objective of this study is to demonstrate that TBG and TBF are effective tools for managing financial performance and supporting clear and relevant decision-making.

To conduct this study, we adopted a descriptive approach based on a literature review, as well as an analytical approach based on document analysis.

Furthermore, we developed a management dashboard and a financial dashboard within CAAT Assurance, highlighting the complementarity between these two tools through the calculation and analysis of various financial ratios and performance indicators to support managers' decision-making.

Keywords: management control, steering, financial performance, insurance.

ملخص

يلعب نظام مراقبة التسيير دوراً مهماً في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين من خلال مجموعة من الأدوات التي تسمح بقياس ومتابعة هذا الأداء. ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة قيادة التسيير ولوحة القيادة المالية

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أن لوحة قيادة التسيير ولوحة القيادة المالية يعتبران من الأدوات الفعالة في إدارة الأداء المالي، حيث يساهمان في تسهيل اتخاذ القرارات بشكل دقيق وواضح

ولإنجاز هذه الدراسة، اعتمدنا على منهج وصفي قائم على البحث الوثائقي، بالإضافة إلى منهج تحليلي يعتمد على تحليل مختلف الوثائق.

كما قمنا بإعداد لوحة قيادة تسيير ولوحة قيادة مالية داخل الشركة الجزائرية للتأمينات، مع إبراز التكامل بين هذين الأدوات من خلال حساب وتحليل مختلف النسب والمؤشرات المالية للأداء بهدف دعم اتخاذ القرار لدى المديريين.

الكلمات المفتاحية

مراقبة الإدارة، التوجيه، الأداء المالي، التأمين

Introduction générale

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel, les entreprises sont constamment amenées à améliorer leur performance et à optimiser leur gestion afin d'assurer leur pérennité. Cette exigence de performance impose la mise en place d'outils de pilotage efficaces permettant de suivre les activités, d'évaluer les résultats et de prendre les décisions appropriées au bon moment.

Dans les compagnies d'assurance, le contrôle de gestion occupe un rôle essentiel. Il est passé d'une fonction secondaire à un véritable levier d'avantage concurrentiel pour les établissements qui disposent d'outils de calcul de rentabilité, de suivi de la performance, ainsi que d'une organisation structurée en centres de responsabilité et en lignes de métier.

Les compagnies d'assurance sont caractérisées par une activité fondée sur la gestion d'engagements futurs incertains : elles perçoivent des primes avant de connaître le coût définitif des sinistres. Cette spécificité rend leur gestion particulièrement complexe, car la performance dépend à la fois de la qualité de la souscription, du niveau des provisions techniques, de la maîtrise des frais, de la gestion financière et du respect d'exigences réglementaires élevées. Face à une concurrence accrue, les assureurs doivent donc suivre avec précision la rentabilité de chaque branche afin d'allier croissance, solvabilité et création durable de valeur.

Le contrôle de gestion est défini comme une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités qui la composent.

Ainsi, le contrôle de gestion permet aux responsables de disposer d'outils capables de transformer les informations essentielles en actions concrètes. Parmi ces outils figure le tableau de bord, considéré comme un instrument fondamental du contrôle de gestion.

En effet, le tableau de bord occupe une place centrale dans le processus de management et d'évaluation de la performance financière. Il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs facilitant le suivi et le pilotage des activités de l'entreprise.

Le choix de ce thème de recherche s'explique par plusieurs motivations :

- La pertinence du sujet par rapport à notre domaine d'étude.
- Importance croissante accordée au contrôle de gestion dans le secteur des assurances, au même titre que dans les entreprises industrielles.
- Identifier les outils du contrôle de gestion utilisée par les compagnies d'assurance.

La mesure de la performance des compagnies d'assurance présente certaines spécificités liées aux activités de services ainsi qu'aux activités financières. Cela nous amène à formuler la problématique suivante :

Comment le contrôle de gestion participe-t-il au pilotage de la performance financière au sein d'une compagnie d'assurance ?

À partir de cette problématique, nous avons formulé les questions secondaires suivantes :

- ✓ **Q1** : Dans quelle mesure le contrôle de gestion favorise-t-il une meilleure prise de décision au sein d'une compagnie d'assurance?
- ✓ **Q2** : Quel est l'impact du système budgétaire sur l'amélioration de la performance financière au sein d'une compagnie d'assurance ?
- ✓ **Q3** : Comment les tableaux de bord et les indicateurs de performance financière aident les dirigeants à atteindre les objectifs fixés ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes :

- ✓ **H1** : Le contrôle de gestion favorise une meilleure prise de décision en fournissant aux dirigeants des informations pertinents et fiables.
- ✓ **H2** : Le système budgétaire contribue à l'amélioration de la performance financière en facilitant la planification et le contrôle des résultats d'une compagnie d'assurance.
- ✓ **H3** : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance financière constituent des outils efficaces de pilotage des résultats, et de centraliser des indicateurs techniques permet une évaluation rapide des résultats et une aide à la décision de tarification.

D'un point de vue méthodologique, nous avons adopté une approche descriptive fondée sur une recherche bibliographique, à travers la consultation d'ouvrages et de différents documents, afin de construire la partie théorique composée de deux chapitres. Nous avons également opté pour une approche analytique basée sur l'analyse des documents internes de

l'entreprise, lesquels nous ont permis de réaliser l'étude pratique et d'élaborer deux tableaux de bord, à savoir un tableau de bord de gestion et un tableau de bord financier .

Afin de mener à bien notre sujet, nous avons divisée notre travail en trois chapitres sont :

Le premier chapitre porte sur les généralités du contrôle de gestion, traite des processus et outils du contrôle de gestion, et le rôle de ce dernier dans le secteur assurantiel.

Le deuxième, sera consacré à la notion de la performance financière, puis la relation entre le contrôle de gestion et le pilotage de la performance financière, et enfin la mesure de la performance financière des compagnies d'assurance.

Le troisième chapitre revêt un intérêt particulier, car il est consacré à l'étude pratique du contrôle de gestion au sein de la compagnie d'assurance « CAAT ». Dans cette partie, nous procéderons à l'analyse des différents ratios ainsi qu'à l'interprétation du budget de l'entreprise d'assurance.

Enfin, notre travail sera conclu par une conclusion générale.

**Chapitre 01 :
Cadre théorique du contrôle de
gestion**

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Après avoir établi notre problématique et nos objectifs, il est essentiel de saisir les concepts fondamentaux reliés au contrôle de gestion pour aborder le sujet de manière valide et efficace.

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans le pilotage global de l'entreprise, visant à optimiser sa performance. Elle a pour but de créer et d'implémenter des outils d'information qui permettront aux dirigeants d'agir en accord avec les objectifs établis.

Le contrôle de gestion est un domaine qui est en perpétuelle mutation, et ses définitions diffèrent selon les auteurs et les époques, évoluant avec le rythme des recherches tant empiriques que théoriques.

L'objectif de ce chapitre est principalement d'expliquer les concepts fondamentaux du contrôle de gestion. Il se divise en trois sections principales :

La première section est dédiée au contrôle de gestion : elle traite de son évolution, de ses définitions, ses objectifs, ses fonctions, ses missions, ses types, ses formes ainsi que de ses limitations, en mettant un point d'honneur sur le rôle du contrôleur de gestion.

La deuxième section aborde le processus et les divers outils associés au contrôle de gestion.

La troisième section se concentre sur le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel.

En associant ces trois volets, cette structure conceptuelle aide à saisir de manière plus approfondie comment le contrôle de gestion améliore la performance financière au sein d'une entreprise d'assurance.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

On associe généralement le terme «contrôle» avec celui de vérification. Si un contrôle révèle une anomalie ou un manquement aux règles, il peut faire l'objet de sanctions. Mais le contrôle réduit à une simple opération de vérification-sanction ne rend pas compte de toute l'étendue de cette discipline. Dans l'approche anglo-saxonne, le contrôle est davantage vu comme une notion de maîtrise, traduisant ainsi la complexité et l'importance du contrôle de gestion dans l'organisation.

Cette première partie sera donc l'occasion d'expliquer les différentes notions qui font partie d'un contrôle de gestion afin d'en appréhender plus facilement ce concept. Nous présenter ses définitions, ses objectifs, ses formes, ainsi que le rôle du contrôleur de gestion.

1.1. Définition du contrôle de gestion :

Selon Delmond, Giraud, Saulpic, Naulleau et Bescos: « *le contrôle de gestion est une démarche qui vise à clarifier les objectifs de performance, à piloter leur réalisation et à mesurer les résultats obtenus afin d'assurer l'atteinte des objectifs organisationnels* »¹.

Définition de Henri Bouquin :

«*On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes*»².

D'après H. Bouquin le contrôle de gestion fonctionne comme un régulateur de comportements. Il est nécessaire pour les dirigeants de disposer d'un système ou d'un processus garantissant que les comportements des personnes au sein de l'entreprise soient en accord avec la stratégie établie.

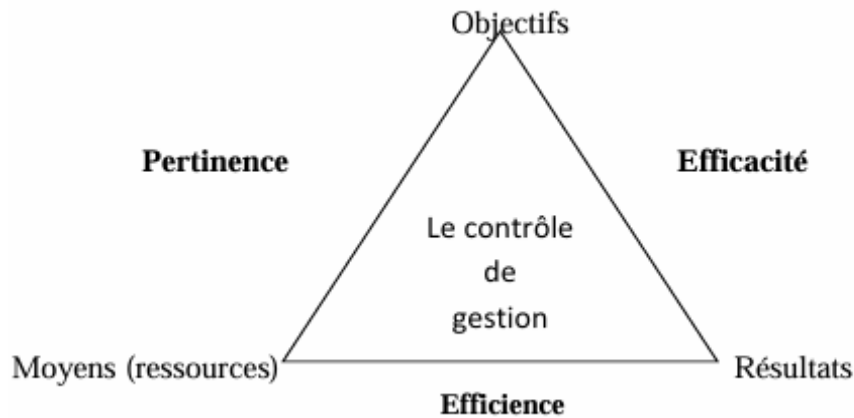
Selon ces écrivains, il est clair que chaque système de contrôle de gestion s'appuie sur trois bases qui sont: les objectifs, les ressources et les résultats, l'analyse des relations entre ces trois composants engendre trois notions nécessaires à savoir : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Le lien entre ces trois concepts est représenté par le schéma suivant:

¹ Marie-Hélène Delmond, Françoise Giraud(2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Éditions Gualino, Paris, P.10.

² Augé Bernard, Naro Gérald (2011), *Mini manuel du contrôle de gestion* , Dunod, Paris , P.7.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, 2013, « contrôle de gestion », paris, 4eme édition, DUNOD, P.7.

Selon ce schéma un responsable est défini par un « champ d'action » où son rôle consiste à établir un lien entre trois composantes :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les moyens disponibles ;
- Les résultats obtenus ;

Cela engendre trois critères d'évaluation pour le gestionnaire :

- La pertinence (des ressources utilisées par rapport aux objectifs) ;
- L'efficacité (la capacité à réaliser l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme aux attentes) ;
- L'efficience (utilisation d'un minimum de ressources requises pour obtenir le résultat).

De ce fait, le terme "contrôle" doit être compris comme contrôle plutôt que de surveillance. Le leader d'une organisation doit superviser sa gestion, de la même manière qu'un conducteur doit maîtriser son véhicule.

Le contrôle de gestion constitue une fonction essentielle pour l'organisation, facilitant le pilotage de la performance, l'évaluation de la rentabilité, la prise des décisions éclairées et l'assurance de la durabilité de l'entreprise.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

1.2. Evolution historique du contrôle de gestion :

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI¹ :

Le contrôle des activités et le domaine qui découle du contrôle de gestion sont plutôt intimement liés à l'industrialisation qui a eu lieu à la fin du XIXe siècle et principalement au début du XXe siècle.

Né de l'évolution du monde technique et économique, avec les études de Taylor (1905) sur le contrôle de productivités, les travaux de Gantt (1915) sur les charges structurelles, ainsi que les décisions de Générale Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) concernant des structures par division, le contrôle de gestion se concentre alors avant tout sur les activités de production, bien qu'il ne soit pas encore désigné par ce terme.

Un premier changement dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion sera marqué par l'accroissement de la taille des unités de production et leur diversification. Il devient essentiel d'attribuer des tâches, de déléguer des responsabilités tout en maintenant un contrôle sur les exécutants.

Cela est nécessaire pour contrôler les réalisations et identifier les écarts ; c'est pourquoi après une analyse des coûts, les entreprises mettent en œuvre des budgets prévisionnels, souvent confondus, à tort, avec le contrôle budgétaire.

Bien que les premiers principes et méthodes de contrôle de gestion aient vu le jour entre 1885 et 1910, tant aux États-Unis qu'en Europe, leur mise en pratique s'est développée progressivement en fonction des besoins des entreprises.

Par la suite, avec le développement des produits et des services dans un contexte de croissance, les gestionnaires chercheront à utiliser le contrôle de gestion comme un soutien à la décision ainsi que comme un moyen de contrôler les acteurs au sein de l'organisation. Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont adopté un système de contrôle de gestion ont généralement imité le modèle des entreprises industrielles américaines:

- Un processus de planification, de gestion budgétaire et de contrôle budgétaire, qui va du long terme au court terme ;

¹Alzard C et Sépari S (2001), *le contrôle de gestion : manuel et applications*, 5e édition, Dunod, Paris, P. 13.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

- Au sein d'une structure hiérarchique organisée verticalement en centres de responsabilité ;
- Avec un système de pilotage reposant sur le couple objectifs-moyens (c'est-à-dire des informations sur des résultats qui permettent d'ajuster les actions).

En conséquence, depuis le début du siècle, le contrôle de gestion conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur quatre principes :

- Stabilité dans le temps ;
- Informations complètes pour les dirigeants ;
- Recherche d'une minimisation des coûts;
- Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors un modèle permettant de quantifier et superviser la productivité industrielle, en particulier celle du travail direct.

À partir des années 70, les perturbations tant extérieures qu'intérieures aux organisations exigent une remise en question significative de ce modèle en ce qui concerne ses objectifs, ses outils et ses applications.

Les années 1980 ont vu un développement de l'activité de contrôle de gestion qui a fait émerger des divers secteurs au sein du contrôle de gestion. Au cours de ces années, l'accent est mis principalement sur le manager opérationnel et ses exigences de pilotage de gestion. Cette époque a vu l'émergence de nouveaux outils, comme les plans à moyen terme ainsi que des outils de reporting, notamment les tableaux de bord.

L'ère des années 1990 a été marquée par une crise du modèle classique de contrôle de gestion, qui s'appuie sur l'idée d'une information parfaite, se concentrant sur les coûts directs, et qui apparaît inadapté à l'évolution des entreprises et à la tertiarisation de l'économie. Les coûts indirects ainsi que l'adoption des méthodes dites ABC « Activity Based Costing » reposant sur une répartition par activité, semblent constituer une alternative aux approches classiques de la comptabilité analytique.

Ce résumé historique aide également à identifier les facteurs qui ont influencé le développement du contrôle de gestion, lequel ne peut pas être perçu comme une simple méthode, mais est intrinsèquement lié à un contexte socio-économique particulier.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Tableau N°01 : Evolution de conception du contrôle de gestion :

Conception de l'entreprise	Conception du contrôle de gestion
Théorie classique (fin du 19eme siècle – début du 20eme)	-Contrôle comptable et financier -Contrôle sur la vérification -Analyse des écarts et des responsabilités
Ecole des relations humaines (début 1925 – fin du 1955)	-Contrôle socio- économique -Audit social participation, motivation, communication
Approche systématique et organisationnelle (début 1950 à nos jours)	-Pilotage de l'organisation -Contrôle intégré des sous-systèmes (phtisiques, financiers, humains information-communication) -Relation structure objectifs performance -Relation communication-information-performances.

Source : LAUZEL P. et TELLER R., contrôle de gestion de budget ,8eme Ed Dalloz, paris, 1997, P.7.

1.3. Objectifs du contrôle de gestion :

Parmi ces objectifs nous trouvons :¹

- **La performance de l'entreprise :**

La performance de la société :

Dans un environnement marqué par la complexité et l'incertitude, l'entreprise doit continuellement évaluer ses objectifs ainsi que les actions mises en œuvre pour les atteindre. La gestion de la performance doit concilier l'adaptation aux évolutions de l'environnement externe avec le maintien de la cohérence interne, afin d'assurer une utilisation optimale des ressources et des compétences disponibles.

L'amélioration permanente de l'organisation :

¹ Alzard C et Sépari S (2010), *Contrôle de gestion : Manuel et application*, édition Dunod, 2ème édition, Paris, P. 20.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

L'approche par processus constitue à cet égard une méthode efficace pour améliorer la performance organisationnelle. Elle consiste à identifier et à structurer les différents processus de l'entreprise en distinguant les processus opérationnels des processus de support, puis à analyser et à améliorer ceux dont la contribution à la création de valeur est insuffisante.

- **La prise en compte des risques :**

Dans le cadre du pilotage de la performance, la gestion des risques est devenue un élément important liée à la gouvernance de l'entreprise. Elle implique l'évaluation des conséquences potentielles des activités de l'organisation sur l'ensemble des parties prenantes, tout en tenant compte des risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs fixés. À cet égard, le contrôle de gestion participe à l'identification, à l'évaluation et au suivi des risques afin de soutenir une prise de décision plus efficace et sécurisée.

Au fil des années, le contrôle de gestion a considérablement évolué. Il ne se limite plus à une simple fonction de contrôle des coûts, mais constitue désormais un véritable système d'information et de pilotage permettant d'assurer un suivi permanent de l'ensemble des activités de l'organisation .

Tableau N°2 : Objectifs du contrôle de gestion.

Auparavant, l'objectif contrôle de gestion était :	La maîtrise des coûts	Prévoir, mesurer, contrôler les coûts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs.
Aujourd'hui, on rajoute un deuxième ensemble d'objectifs :	L'amélioration continue des processus	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information et les comportements.

Source : Contrôle de gestion manuels et application Claude ALAZARD Sabine SÉPARI P.22.

1.4. Rôle du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans toute organisation. D'après les auteurs Bollecker (2007), Hopper (1980) et Sathe (1983), deux fonctions principales se dégagent clairement ¹:

a) Le rôle de vérification :

Le contrôle de gestion est considéré ici comme un système de supervision autonome. Elle assure que les données générées sont crédibles et que les politiques internes sont correctement appliquées. Sathe (1983) note que cette fonction requiert une certaine impartialité pour garantir un rapport précis, objectif et en accord avec les exigences de la direction générale.

b) Le rôle d'aide à la décision :

Dans ce rôle, le contrôle de gestion se rapproche davantage des opérations. Il fournit des informations cruciales, facilite l'analyse des résultats et aide les responsables dans la mise en œuvre de leurs actions. Cette fonction s'appuie sur une collaboration étroite avec d'autres départements pour optimiser la performance globale.

Sathe (1983) mentionne également la possibilité d'allier ces deux fonctions grâce à ce qu'il désigne comme un "strong controller", c'est-à-dire un système de contrôle capable d'assurer des vérifications rigoureuses tout en étant impliqué dans le soutien des décisions.

Ces deux fonctions ne s'opposent pas. Elles peuvent très bien coexister au sein d'une entreprise, en fonction de son organisation et de ses exigences. Le contrôleur de gestion doit donc s'adapter et trouver l'équilibre entre contrôle et soutien aux décisions.

1.5. Les missions du contrôle de gestion :

De la définition du contrôle de gestion, découle sa principale mission² :

- Assurer l'interaction entre la stratégie et les actions courantes. La gestion de la relation stratégique au quotidien peut amener le contrôle de gestion à intervenir dans deux sens :
 - Dans un sens « descendant », où il veille à la mise en œuvre de la stratégie en s'assurant que les actions courantes sont cohérentes avec la stratégie ;

¹ Nadah T. (2020), *Le contrôle de gestion environnemental : une perspective contingente face aux défis environnementaux*, African Scientific Journal, vol. 3, n° 3, pp. 109–110.

² Benoit Gérard, Anne-Laure Farjaudon, Bénédicte Merle, Yves Levant (2018), *Pro en contrôle de gestion*, Paris, P.11.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

- Dans un sens « ascendant », où il permet aux dirigeants d'ajuster la stratégie en fonction des constats faits dans l'action.

A cet égard, il est possible de distinguer deux approches du contrôle de gestion :

- Une approche limitée, où il se borne à assurer la déclinaison de la stratégie ;
- Une approche élargie, où il participe à la conception et à la déclinaison de la stratégie.

Parallèlement à cette principale mission, le contrôle de gestion possède deux autres missions :

- Orienter les comportements des acteurs. Par ses dispositifs, et notamment ses systèmes d'incitation, le contrôle de gestion tente d'influencer les acteurs, de manière qu'ils se comportent conformément aux finalités stratégiques.
- Modéliser les relations entre ressources et résultats. Par ses outils, le contrôle de gestion modélise les relations entre les résultats poursuivis et les ressources qu'il faut consommer pour les atteindre, de manière à mesurer et évaluer les performances.

1.6. Les types du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion correspond à un processus qui permet aux entreprises de suivre et d'évaluer leur performance, aussi bien sur le plan financier que sur le plan opérationnel. Plusieurs types de contrôle de gestion sont disponibles, Nous distinguons trois types :

- **Le contrôle stratégique :** Le contrôle stratégique a pour objectif d'orienter les opérations de l'entreprise sur le long terme. À ce stade, il est crucial que le contrôle stratégique soutienne la prise de décisions à long terme en utilisant des outils comme la planification stratégique, l'intégration des données à venir et une analyse approfondie tant interne qu'externe.
- **Le contrôle d'exécution:** Le contrôle d'exécution observe les activités à court terme (moins d'un an) et sur le très court terme (un an), ce qui implique une gestion quotidienne visant à encadrer les processus routiniers (qu'ils soient productifs ou administratifs) tout en s'assurant que les normes de fonctionnement sont respectées.
- **Le contrôle de gestion:** Le contrôle de gestion consiste à identifier les facteurs clés de succès et à garantir la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les activités opérationnelles. Dans ce cadre, le contrôle de gestion sert à lier entre le contrôle et les autres départements de l'entreprise¹.

¹Guy Dumas et Daniel Larue(2005), *Contrôle de gestion*, édition : Litec, Paris, P.15.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

1.7. Les formes du contrôle de gestion ¹:

Le contrôle de gestion constitue un instrument fondamental pour les sociétés désireuses d'améliorer leur performance et leur efficacité. Il existe différentes catégories sont :

1. Le contrôle a priori (préventif) :

Le contrôle a priori intervient avant l'exécution des actions. Il consiste à prévoir les objectifs, planifier les activités et allouer les ressources nécessaires à travers des outils tels que les budgets, les prévisions et les plans d'action. Son objectif est de prévenir les écarts et d'orienter les actions vers les résultats attendus.

2. Le contrôle concomitant (en cours d'action) :

Le contrôle concomitant s'exerce pendant la réalisation des activités. Il permet de suivre l'avancement des opérations, de mesurer les performances en temps réel et de corriger rapidement les éventuels dysfonctionnements. Les tableaux de bord constituent l'un des principaux outils de ce type de contrôle.

3. Le contrôle a posteriori (correctif) :

Le contrôle a posteriori intervient après l'exécution des activités. Il consiste à comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés, à analyser les écarts constatés et à mettre en place des actions correctives afin d'améliorer les performances futures.

1.8. Le contrôleur de gestion :

Il existe de multiple définition du concept contrôleur de gestion, données par plusieurs auteurs et organismes, parmi elles on trouve celles de :

Pour Ardon et Jordan (1979) « *le contrôleur de gestion aide les opérationnels à faire de la gestion prévisionnelle, c'est-à-dire à élaborer et coordonner les plans d'actions qu'ils vont mettre en œuvre durant l'année à venir pour atteindre les objectifs* »².

GUERNY J et GUIRIEC J. C (1998) « *Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les*

¹ *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France (PUF), 11e édition, 2018.

² Simon Alcouffe et all(2013), *Contrôle de gestion sur mesure*, Dunod, Paris, P.25.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat »¹.

1.9.1 Rôle du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion est en contact avec la direction générale et les différentes directions de l'entreprise. « *Le contrôleur ne contrôle plus mais il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité* »².

Ce tableau présente les rôles nouveaux et classiques de contrôleur de gestion :

Tableau N° 3 : Les rôles nouveaux et classiques de contrôle de gestion.

Les rôles classiques	Les nouveaux rôles
-Traduction de la politique générale en plans, budgets et programmes ; - Analyse des écarts et des résultats sur les budgets, les couts et les tableaux de bord ; - Liaison et coordination avec les autres services.	-Démarche dynamique permanente d'amélioration, accompagnement du changement de l'organisation et des compétences ; -Amélioration des outils et des systèmes d'informations. -Communicateur, dialogue, conseil et formateur ,managé d'équipe et de projet.

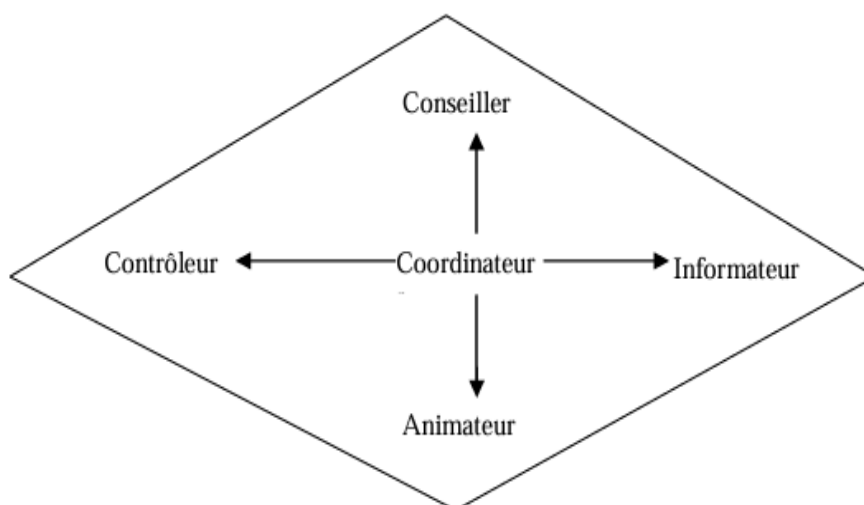
Source : ALAZARD (C), SEPARIS (S), DCG 11 contrôle de gestion manuel et application, DUNOD, paris, 2010.

¹GUERNY J, GUIRIEC J C(1998),*Contrôle de gestion et choix stratégique* , Edition Delmas, Paris, P. 19.

² Alazard C et Sépari S, Op.cit.P.24.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Figure N°02: Rôle du contrôleur de gestion.



Source : Alazard Claude et SEPARI Separi, « DCG 11 contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2018, P.2.

1.9.2. Les qualités du contrôleur de gestion :

Ce tableau présent les qualités idéales du contrôleur de gestion est dressé par Bouin et Simon :

Tableau N° 4 : Les qualités techniques et humaines du contrôleur de gestion.

Qualités techniques	Qualité humaines
• Rigoureux, méthodique, organisé ; • Fiable, clair ; • Cohérent ; • Capable de synthèse ; • Faisant circuler l'information sélectionnée ; • Maitrisant les délais ; • Connaissant les outils.	• Morales : honnête, humilité ; • Communication : dialogue, animation, diplomatie et persuasion ; • Mentales : ouverture, critique, créativité ; • Collectives : écoute, accompagnement, implication ; • Sociales : gestion des conflits ; • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise.

Source : ALAZARD (C), "SEPARIS (S), DCG 11 contrôle de gestion manuel et application", DUNOD, paris, 2010.

1.9.3. Profil du contrôleur de gestion :

Le responsable de gestion est souvent perçu comme le "pilote" de l'organisation, chargé de comprendre les buts de l'entité et de mettre en œuvre les actions requises pour les réaliser, tout

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

en tenant compte du suivi et du contrôle des activités. Pour s'acquitter de cette tâche, le contrôleur de gestion doit démontrer de la diversité de compétences, en étant notamment ¹:

- **Spécialiste et généraliste** : maîtriser les outils sophistiqués, organiser et synchroniser les processus au sein de l'organisation.
- **Opérationnel et fonctionnel**: superviser l'application et conseiller les décideurs.
- **Technique et relationnel** : inclure l'aspect technique et gérer les personnes et les équipes.

Section 02 : Processus et outils du contrôle de gestion

2.1. Processus du contrôle de gestion :

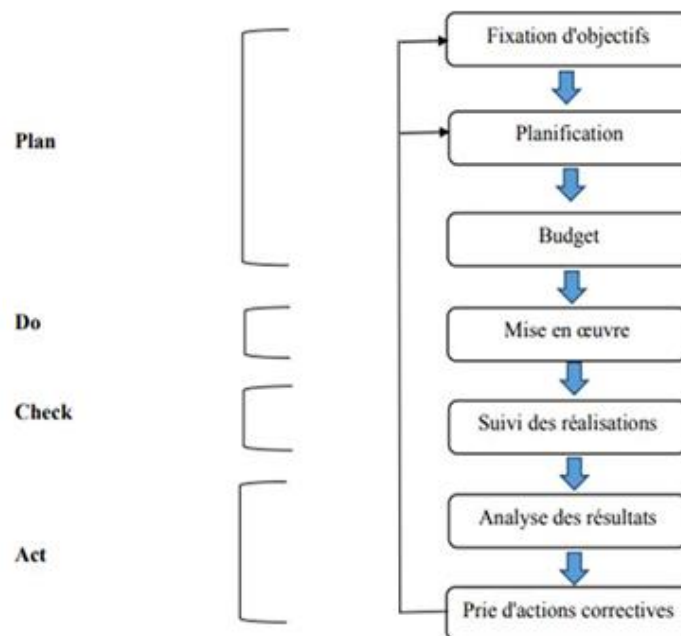
Le contrôle de gestion peut être perçu comme une série d'étapes, une « boucle » qui nécessite une amélioration continue et un apprentissage évolutif. En réalité, cela représente un cycle composé de quatre phases clés² :

- **La phase de prévision** : Cette étape est influencée par la stratégie établie par l'entité. La direction anticipe les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs définis par cette stratégie dans un cadre temporel donné. Les résultats que la direction espère représentes un modèle des objectifs à court terme ;
- **La phase d'exécution** : Cette étape a lieu au niveau des différentes unités de l'organisation. Les dirigeants des unités mettent en pratique les ressources qui leur ont été assignées. Ils possèdent un système d'information qui évalue l'issue de leurs actions. Ce système d'évaluation doit être compris et approuvé par les responsables des unités. Il doit se concentrer uniquement sur les actions qui leur ont été confiées ;
- **La phase d'évaluation** : Cette étape consiste à comparer les résultats obtenus par les unités avec les résultats escomptés par la direction dans le but d'apprécier leur efficacité. Ce contrôle identifie les écarts et en explore les origines. Il doit inciter les dirigeants à adopter des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de vérification est effectuée régulièrement au niveau des unités ;
- **La phase d'apprentissage** : Cette étape permet, grâce à l'examen des écarts, d'améliorer l'ensemble du système de prévision via l'apprentissage. Des éléments de compétitivité peuvent être identifiés ainsi que d'éventuelles lacunes. Une base de données est établie pour être utilisée lors des prochaines prévisions¹.

¹Ibid, P.23.

² Löning H.et al. (2008), *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques*, Pearson, 3ème Édition, Paris, P.3.

Figure N°03 : le processus du contrôle de gestion.



Source : Löning H, et All, « contrôle de gestion organisation, outil et pratique », 3^{ème} Édition Dunod, Paris, 2008, p3.

2.2. Les outils du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion s'appuie sur un ensemble d'outils permettant aux gestionnaires d'orienter, de suivre et d'évaluer les activités de l'entreprise. Ces outils, à la fois prévisionnels et analytiques, facilitent la prise de décision à différents horizons temporels.

- **Les outils prévisionnels** : Ils examinent les possibilités futures relatives à l'environnement en lien avec l'expertise.
- **Les outils de suivi de réalisation** : Ils permettent de confronter les résultats aux objectifs fixés, d'analyser les écarts, et prendre des actions correctives.
- **Les outils d'appui** : Ils évaluent les performances et s'efforcent d'apporter des éclaircissements.

2.2.1. Les outils prévisionnels² :

Ils ont pour but d'orienter le choix de la direction stratégique d'une entreprise, d'articuler sa

¹ WIENER N (1962), *Cybernétique et société*, Paris, P10-18

² [6 outils de contrôle de gestion pour mieux piloter sa performance](#) consulté le 19 /06 /2026 à 11 :15.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

mission générale et de définir des hypothèses économiques. Cela permet au contrôle de gestion de :

Les outils prévisionnels incluent :

A. Le plan :

Le Larousse décrit le plan sans équivoque temporelle : « ensemble des mesures prises pour la réalisation d'un projet ».

Il est axé sur la gestion à moyen et long terme, permettant de passer d'une vue d'ensemble sur la profession et la stratégie à la définition des objectifs et des actions concrètes. Les plans, considérés comme des moyens d'améliorer la cohérence des actions au service des finalités, sont applicables à tous les types d'entreprises, peu importe leur taille, leur secteur d'activité, leurs enjeux ou leurs objectifs.

On fait généralement la distinction entre :

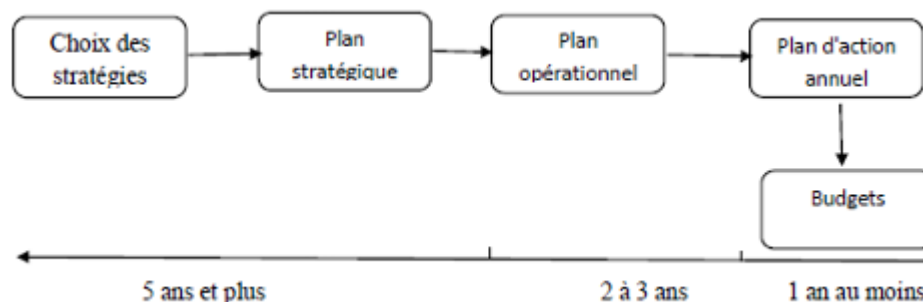
Le plan stratégique : Il définit et officialise la mission de l'entreprise et ses objectifs globaux à long terme (5 à 10 ans).

Le plan opérationnel : À moyen terme (2 à 5 ans), il comprend :

- Le programme d'investissement commercial ou financier (plan d'investissement).
- Les modes de financement choisis en complément de l'autofinancement (plan de financement) ainsi que des comptes de résultats prévisionnels.

Le schéma suivant présente les différents types de plans :

Figure N°04 : Les types des plans



Source : BOUQUIN(H), le contrôle de gestion, 5ème édition PUF presse universitaires, paris, 2001, P.304.

B. Le budget ¹:

Représente l'ensemble des buts établis pour la période à venir, à travers les investissements (budget d'investissement) et les opérations (budget de fonctionnement). Une attention particulière doit être accordée aux revenus (recettes), aux coûts (dépenses) et aux prévisions (budget de trésorerie). Les approches budgétaires diffèrent selon les modes de

¹ HAMINI Ahmed(2001), *Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle*, édition Bert, Alger, P. 54.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

gestion des entreprises.

Les budgets imposés : La direction définit des buts et des ressources pour chaque responsable.

Les budgets négociés : Un échange est mis en place vers l'objectif suggéré entre le responsable des opérations et leur supérieur hiérarchique. Les choix sont faits par accord mutuel et la direction veille simplement à l'application des politiques générales de l'entreprise. Les budgets se forment au travers d'un processus désigné par « processus budgétaire ». Cela débute avec les axes stratégiques et les impératifs établis pour l'élaboration du budget de l'année suivante. L'étape suivante implique la préparation de pré-budgets, leur agrégation pour aboutir à la création du budget final validé par le conseil d'administration.

2.2.2. Les outils de suivi de réalisation :

I. La comptabilité générale :

La comptabilité générale aussi connu « comptabilité financière » : « Est un système d'information se présentant sous la forme d'un ensemble de documents. Son but premier est de décrire les opérations de l'entreprise à l'intention des divers utilisateurs intéressés (associés, fournisseurs, clients, salariés, établissements financiers, Etat, organismes sociaux,...)»¹

La comptabilité générale constitue une méthode quantitative pour le traitement des données qui a pour objectif essentiel de déterminer régulièrement les biens d'une société et d'évaluer les fluctuations. C'est un domaine d'application qui offre un aperçu constant et instantané de la santé financière de l'entité.

La comptabilité générale est vue comme un instrument d'évaluation essentiel pour le contrôle de gestion.

II. La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique peut être définie comme « un système d'information qui permet d'évaluer au stade prévisionnel, et de constater, en cours de réalisation, les coûts, les recettes et la rentabilité des activités (produits, services...) ainsi que l'efficacité de l'action des responsables. La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision. »².

¹ Deffains C et Rapsky C (2006), *Comptabilité générale*, 4^{ème} édition ,Bréal, Paris, P.8.

² Cibert A(1987) , *Comptabilité analytique de gestion* , 4^{ème} édition Dunod, Paris, P.4.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

La comptabilité analytique vise principalement à :

- Evaluer les dépenses associées aux diverses fonctions de l'entreprise ainsi qu'aux différents biens fabriqués ;
- Assurer une base d'évaluation pour certains éléments du bilan ;
- Analyser les résultats en tenant compte des coûts et des prix de vente ;
- Etablir des prévisions concernant les dépenses et les recettes.
- Fournir une base pour le contrôle de gestion.

On peut donc affirmer que la comptabilité générale offre une perspective globale sur les comptes de l'entreprise, tandis que la comptabilité analytique propose une vision approfondie de chaque activité.

III. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est décrit comme une méthode qui permet d'identifier les différences entre les performances réelles et celles qui étaient anticipées, d'où l'on peut rechercher les raisons et proposer les améliorations jugées nécessaires.¹

Le contrôle budgétaire est présenté comme une comparaison des résultats effectifs par rapport aux estimations indiquées dans les budgets afin de :²

- repérer les écarts et analyser leurs causes;
- informer les différents niveaux hiérarchiques .
- évaluer la performance des gestionnaires financiers.

En d'autres termes, le contrôle budgétaire offre à la direction l'opportunité de s'assurer que les budgets sont respectés par les différentes unités de responsabilité, et de faire des comparaisons régulières entre les prévisions et les résultats effectifs, par l'identification des écarts et leur analyse à fin de découvrir les raisons et engager des actions correctives adéquates.

IV. Le système d'information:

Le système d'information représente l'un des dispositifs les plus essentiels pour le contrôle de gestion.

¹ Gervais M, (1987), *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, éd Economica, Paris, P.286.

²Ibid.P.660.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Pour H. C. Lucas (1986), « *le système d'information est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation* »¹.

Le système d'information dispose de quatre fonctions principales à savoir :

- la collecte de l'information.
- la saisie.
- le traitement .
- la diffusion.

D'après ALAZARD C, SEPARI S (2004), un bon système d'information de qualité qui permet la bonne prise de décision doit :

- connaître le présent.
- Prévoir.
- comprendre ;
- informer rapidement.

Le système d'information doit être :

- adapté à la nature (taille et structure) de l'organisation ;
- efficace (rapport qualité/cout).

En résumé : Le système d'information constitue un outil essentiel du contrôle de gestion, car il fournit les informations nécessaires au suivi de l'activité, à l'évaluation de la performance et à la prise de décision. Sans un système d'information performant, le contrôle de gestion ne pourrait pas assurer efficacement sa mission de pilotage de l'entreprise.

V. Le reporting :

Il se compose principalement de rapports mensuels de performances au sein de grands groupes. En particulier, les filiales sont tenues de préparer le rapport conformément aux directives de la société mère, Cependant, pour y parvenir, elles doivent souvent mettre en place un système de suivi des différentes entités qui les constituent. La base du reporting est habituellement un contrôle budgétaire qui compare les objectifs budgétaires avec les informations de la comptabilité générale et examine les divers écarts.²

¹ Lucas H.C, (1986), *Système d'information pour le management* , Edition d'Organisation, Davis.P.20.

² Fernandez Alain (2007),*L'essentiel du tableau de bord, 3e édition d'Organisation*, Paris, P.67.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Le reporting peut concerner différents aspects¹ :

- ❖ Le reporting d'activité, qui rend compte de l'activité des différents départements.
- ❖ Le reporting RH, qui communique sur les salaires, les absences et les formations.
- ❖ Le reporting commercial, qui traduit, entre autres, les résultats de la force de vente ou le nombre de nouveaux prospects.
- ❖ Le reporting financier, qui rend compte de l'équilibre de la trésorerie.

VI. Le tableau de bord :

1. Définition de tableau de bord :

Les TB sont des instruments de pilotage à court terme orientés vers l'action, qui affichent un ensemble limité d'indicateurs spécifiques et significatifs. Ils offrent une manière rapide d'accéder aux données concernant les éléments de compétitivité de l'organisation ou d'une entité responsable.

D'une autre manière, « Le tableau de bord de gestion est un ensemble d'indicateurs et d'information essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la Stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise »².

2. Les rôles du tableau de bord :

Un TB efficace pour les gestionnaires n'est pas seulement précieux par le nombre d'indicateurs qu'il présente. Ses fonctions s'étendent bien plus loin. Il doit remplir les rôles suivants :

- ✓ **Outil de contrôle et de comparaison** : le tableau de bord permet de suivre en continu les performances par rapport aux objectifs établis dans le cadre du processus budgétaire. Cet instrument aide à identifier les lacunes et à révéler ce qui est anormal et qui impacte les résultats de l'entreprise ;
- ✓ **Outil de communication et de dialogue** : le TB doit favoriser l'échange entre les divers niveaux hiérarchiques. Il offre à chacun de ces niveaux un langage commun, fonctionnant comme un "intégrateur", afin de concentrer l'attention de tous sur les mêmes indicateurs ;

¹ Decarra Arnaud, *6 outils de contrôle de gestion pour mieux piloter sa performance*, [HubSpot France](#), [dernière consultation : 12/04/2026 à 22h30].

² Nobert G (2001), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance*, Paris, P.285.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

- ✓ **Outil d'aide la décision** : dans ce cadre, le tableau de bord est crucial dans le processus décisionnel, il identifie les éléments clés de la gestion, et procède aussi à une analyse des causes de ces situations, en mettant en œuvre des actions correctives qui sont suivies et réalisées jusqu'à leur aboutissement.

3. Les objectifs de tableau de bord :

Un TB a pour but de :

- C'est un document opérationnel qui évalue l'efficacité des mesures correctives ;
- Aider à identifier les faiblesses de l'organisation et fournir une base solide pour la prise de décisions ;
- Offrir aux dirigeants la possibilité d'intervenir là où c'est nécessaire et au moment adéquat ;
- Permettre aux gestionnaires de mesurer la performance de leurs collaborateurs ;
- Garantir une coopération essentielle entre les différents centres, où une mission peut être une responsabilité partagée entre divers services. Par conséquent, les décisions indispensables doivent être prises ensemble ;
- Encourager les échanges entre les divers responsables ;
- Servir d'outil de gestion qui résume les informations présentées à chaque dirigeant.

4. Les étapes de la construction d'un tableau de bord :

La mise en place d'un tableau de bord de gestion passe par un certain nombre d'étapes à savoir ¹:

- La définition des finalités et des objectifs assignés au tableau de bord ;
- L'identification et la mobilisation des acteurs ;
- Le choix des représentations adaptées ;
- La définition des caractères et indicateurs pertinents ;
- La collecte et le traitement des données ;
- Le choix de la périodicité et des destinataires du tableau de bord.

5. Différents types des tableaux de bord :

D'après les observations de SAULOU Jean-Yves, on peut identifier trois catégories de tableaux de bord qui sont les suivantes :¹

¹AZZOUG K(2019), *La conception d'un Tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'une organisation*, Mémoire de Master, Université de Bejaïa, P.36.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

- **Tableau de bord stratégique** : Ce type de TB est conçu pour les membres de la direction générale. Son objectif est d'évaluer la mise en œuvre de la stratégie à partir d'un ensemble restreint de données. L'intervalle de temps considéré est moyen ou long terme. Le TB stratégique résume les informations provenant des tableaux de bord des niveaux hiérarchiques inférieurs.
- **Tableau de bord de pilotage (de gestion)** : Ce tableau collecte des données essentielles pour la gestion des activités. Il se concentre sur le moyen terme, et son objectif est de fournir aux divers responsables de l'entreprise des informations régulièrement mises à jour, ce qui permet une réponse suffisamment rapide pour ajuster ou anticiper des actions.
- **Tableau de bord d'activité** : Ce TB est destiné aux travailleurs (ouvriers, comptables, etc.), qui ont la responsabilité de gérer les activités quotidiennes de l'entreprise. Le TB d'activité doit être très réactif pour permettre à ses utilisateurs d'ajuster leurs comportements, tout en leur permettant de saisir comment leurs actions individuelles contribuent à la performance globale de l'organisation.

2.2.3. Les outils d'appui :

Ce sont les outils et méthodes d'analyse développés par des chercheurs en gestion qui sont utilisés dans de nombreuses entreprises contemporaines, visant à soutenir le responsable dans l'exécution d'actions correctives.

- a) **Le réengineering²** : cela permet de réorganiser une fonction ou des processus pour augmenter la qualité du service offert au client.
- b) **Le benchmarking³** : c'est une démarche qui implique de repérer, examiner et intégrer les meilleures pratiques d'autres entités afin d'améliorer les résultats de l'organisation concernée.

Section 03 : Le contrôle de gestion dans le secteur assurantiel

Avant d'entamer cette section qui a pour objectif d'introduire les éléments fondamentaux du contrôle de gestion dans le secteur assurantiel il est nécessaire de définir la notion de l'assurance .

¹ Saulou J-Y(1982), *Le tableau de bord du décideur*, Edition d'Organisation, Paris, P. 3.

² Bouin X et Simon F (2009), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, 3e Edition, Dunod, Paris, P. 119.

³ Ibid. P. 134.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

3.1. Définition de l'assurance :

Selon M. Joseph Hémard (1924) : « *L'assurance est une opération par laquelle une partie, L'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime), pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risque, les compense conformément aux lois de la statistique* »¹.

La principale définition à laquelle on peut se référer se trouve dans le code civil algérienne en son article 619 : « L'assurance est un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaire au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat »².

3.2. Les produits d'assurances :³

Actuellement, s'engager dans une assurance demande davantage de vigilance pour éviter les risques potentiels associés à un individu ou aux dommages qui en résultent. Il existe deux catégories de polices d'assurance : l'assurance de biens et l'assurance de personnes.

3.2.1. Assurances de dommage :

Ces assurances, qualifiées de "non-vie", protègent divers domaines tels que les véhicules, l'immobilier, les travaux de construction, les responsabilités civiles, les actifs professionnels, les biens agricoles, les événements catastrophiques, les pertes financières et le soutien d'assistance.

3.2.1.1. L'assurance automobile :

Un contrat d'assurance automobile est habituellement classé comme « multirisque », offrant une protection contre divers aléas, tels que la responsabilité civile, le vol, l'incendie, tout en couvrant aussi les dommages que l'assuré pourrait engager. Des clauses particulières peuvent être ajoutées, notamment la défense juridique et le recours envers des tiers. Ce type de couverture peut être associé à une assurance pour accidents personnels, qui protège le conducteur lui-même.

3.2.1.2. La responsabilité civile générale :

¹ Couilbanlt F, Latrasse M, t Eliashberg C (2003) , *Les grands principes de l'assurance* , Editions l'Argus, P.49.

² Algérie (1995), *Ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances*.

³ Bendakir M. E. A. (2022), *Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance économique et financière des compagnies d'assurance*, Mémoire de Master, ESGEN, Koléa.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Ce contrat a pour but de garantir l'assuré contre les impacts significatifs de la responsabilité civile résultant de dommages corporels, matériels, ou immatériels causés par un tiers à la suite d'un incident, chaque fois que cette RC est engageante, que ce soit directement ou indirectement, peu importe la raison, en rapport avec l'activité déclarée¹.

3.2.1.3. Les risques «incendie » :

En termes d'assurance, un incendie se réfère à un feu qui s'allume de manière involontaire et devient par la suite incontrôlable. L'assurance incendie est mise en place pour compenser les dommages matériels résultant d'un incendie ou de risques associés. Progressivement, les législateurs ont associé cette assurance à plusieurs lois obligatoires pour étendre son périmètre. Par conséquent, l'assurance incendie doit couvrir les pertes engendrées par un conflit du travail ou par des problèmes liés à l'évacuation des égouts publics, ainsi que les glissements ou affaissements de terrain.

3.2.1.4. Les assurances CAT-NAT:

Ces assurances sont principalement destinées aux biens immobiliers privés, mais peuvent également inclure des propriétés à vocation industrielle et commerciale. Les propriétaires individuels ou collectifs d'immeubles ainsi que ceux menant des activités industrielles et/ou commerciales sont concernés. De plus, les compagnies d'assurance en Algérie sont obligées de proposer une couverture pour les risques CAT-NAT et d'assister les autorités publiques dans la gestion des sinistres².

3.2.1.5. Les assurances agricoles :

Ces dispositifs sont conçus pour protéger les agriculteurs contre divers risques spécifiques tels que la grêle, le gel, les inondations, ainsi que la mortalité ou des maladies affectant le bétail.

3.2.1.6. Les assurances maritimes :

Il s'agit d'un type de contrat où l'assureur s'engage à indemniser l'assuré en cas de dommages aux biens exposés aux dangers liés à la mer (par exemple, un navire et sa cargaison).

3.2.1.7. Les multirisques :

Ces assurances sont généralement reliées à une couverture pour les biens et la responsabilité, comportant deux catégories de polices :

¹ TauronThierry(2004), *Les assurances*, édition Publibook, Paris, P.68.

² Conseil National des Assurances (CNA), *Assurance automobile*, <https://www.cna.dz>, [dernière consultation : 13/04/2026 à 19h45].

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Les contrats multirisques habitation : incluant divers risques couverts, tels que :

- **Les dommages aux biens** : incendie et périls similaires, dégâts des eaux, bris de glace, vol, occupation, évacuation, réquisition des espaces contenant les biens assurés ;
- **Les responsabilités** : incluant des garanties additionnelles, privation de jouissance, pertes de loyers, voyages et vacances, honoraires d'expert, ainsi que garantie de défense et recours.

3.2.2. Assurance de personnes :

L'assurance de personnes est décrite comme un accord de prestation. Un paiement en capital ou sous forme de rente représente une compensation en cas de décès d'un adhérent suite au versement d'une prime par le souscripteur, en regard d'un risque assuré.¹

3.2.2.1. Assurance en cas de décès :

En souscrivant une police d'assurance vie entière, le bénéficiaire a la possibilité de toucher la valeur nominale de l'assurance décès de la personne assurée et se voit garantir le montant défini par la police, sans risque de perte, à condition que l'assuré opte pour une police à valeur réelle.

3.2.2.2. Assurance en cas de vie :

Lorsqu'une assurance de capital différée est souscrite, le souscripteur et le bénéficiaire sont considérés comme la même entité, tant que cette entité demeure vivante à la date indiquée dans la police, l'assureur lui versera alors un montant déterminé.

3.2.2.3. Assurance mixte :

Les prestations des polices d'assurance mixtes ordinaires sont soit versées au décès de l'assuré, soit à une date fixe si ce dernier est encore vivant. Le règlement des primes débute généralement à partir de la date de signature du contrat et est soumis à une date d'échéance. Les paiements peuvent être associés à une période limitative ou être effectués en une seule fois, à l'instar de toute autre police d'assurance.

3.2.2.4. Assurance-vie de groupe :

Celle-ci représente essentiellement un système d'assurance lié aux rapports de travail. Elle peut couvrir des individus spécifiques au sein d'une entreprise.

3.3. Les techniques de division des risques :

3.3.1. La Co-assurance :

¹ Martin André (2010), *Les techniques d'assurances*, Paris, P. 29.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

La coassurance est un processus où diverses compagnies d'assurance couvrent un seul risque ou un groupe de risques à travers un seul contrat. Cette méthode de répartition des risques est surtout employée pour les grandes risques¹.

3.3.2. La réassurance :

La réassurance est l'assurance des compagnies d'assurance. La réassurance, vue comme une distribution verticale des risques, est la méthode par laquelle un assureur délègue une partie de son risque à un autre assureur, désigné réassureur, qui n'a pas de lien contractuel avec l'assuré. Dans ce modèle, l'assureur est au centre du mécanisme de transfert des risques.²

3.3.3. La rétrocession :

La rétrocession désigne la méthode par laquelle un réassureur transfère une partie du risque qu'il a couvert à un autre assureur, nommé rétrocessionnaire. Ce dernier peut être une entreprise de réassurance ou une compagnie d'assurance ordinaire. En d'autres termes, la rétrocession représente l'assurance de la réassurance ou, de manière alternative, l'assurance au troisième niveau.

3.3. Les fonctions du contrôle de gestion dans les assurances :

Les fonctions du contrôle de gestion peuvent être résumées comme suit :³

- participation à la définition, l'élaboration, et la mise en place de la politique générale de la société et de ses orientations stratégiques ;
- contrôle l'élaboration et l'actualisation des données budgétaires et des informations prévisionnelles ;
- contrôle des indicateurs financiers et un suivi rigoureux des activités de la société ;
- garantir la célérité requise aux actions devant être mise en place en vue de faire face aux risques auxquels la société est exposée ;
- assurer un reporting périodique sur l'activité de la société ;
- élaboration et actualisation des données budgétaires et des informations prévisionnelles ; déterminer et analyser les écarts ;
- préparer les statistiques, les indicateurs financiers et les réalisations de chaque période ;
- assurer un reporting périodique sur l'activité de la société.

3.4. Procédures du contrôle de gestion dans les assurances :¹

¹ Hassid Ali (1984), Introduction à l'étude des assurances économiques, Edition Enal, Alger, P.75.

² Ibid. P. 141.

³ Bouaziz F (2018), *Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance financière et économique des compagnies d'assurance : cas de la CASH*, Mémoire de Master P.49.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Les principales procédures de contrôle de gestion sont :

3.4.1. La planification à long et moyen terme :

Se fait selon la manière suivante :

- expression, par la Direction Générale, du besoin de préparation ou de mise à jour du plan stratégique de la compagnie sur un horizon plus ou moins long (Généralement une période de cinq ans est retenue) et ce, en tenant compte des recommandations du Conseil d'Administration.
- réalisation, par la direction du contrôle de gestion, un diagnostic de la compagnie (analyse interne et externe) portant sur ses forces et ses faiblesses et sur les opportunités et menaces liées à son environnement.
- accomplissement, par la direction du contrôle de gestion, un rapport de synthèse mentionnant les grands axes de développement stratégique de la compagnie et son envoi à la Direction Générale.
- fixation, par la direction générale, sur la base de ce rapport, des grandes lignes de la stratégie de développement à suivre.
- traduction, par la direction générale, du plan stratégique de la compagnie dans une note d'orientation élaborée dans le cadre de la gestion budgétaire.
- suivi, à la fin de chaque année, par la direction du contrôle de gestion, le degré de réalisation du plan stratégique adopté par la Direction Générale sur la base du suivi et du contrôle des budgets.

3.4.2. Procédure d'élaboration des budgets² :

L'élaboration des budgets se fait à travers le respect des étapes suivantes :

1. Arrêté de la note d'orientation budgétaire :

- réception, par la direction du contrôle de gestion, la note d'orientation budgétaire préparée par la direction générale qui comprend le programme d'activité prévisionnel de l'année, tout en mentionnant :

¹ Benali L et Berkane M(2020), *Evaluation d'un Système de Contrôle de Gestion au sein d'une compagnie d'assurance* Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou., P.33.

² Ibid,P34.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

- un rappel des attentes de la direction générale (les valeurs souhaitées des indicateurs globaux) ;
- une définition des hypothèses économiques ;
- fixation des pré-budgets à établir au niveau de chaque centre de responsabilité.
- transmission, par la direction du contrôle de gestion, de la note d'orientation budgétaire, aux différents responsables.

2. Fixation d'un calendrier budgétaire :

Elaboration, par la Direction Générale, d'une note de service qui :

- fixe un échéancier tout au long du processus d'élaboration du budget (lancement de la procédure budgétaire, remontée d'une première version du budget, approbation du budget ou lancement d'une éventuelle correction, etc.) ;
- incite au respect des délais : date de commencement et de fin d'élaboration du budget; • précise les délais maximum accordés à chaque centre pour la présentation de son budget.
- diffusion de cette note de service auprès des directions et services impliqués dans le processus d'élaboration du budget.

3. Elaboration des pré-budgets : Elaboration des pré-budgets se fait comme suit:

• préparation par le responsable des budgets et contrôle budgétaire des formats des budgets à remonter en intégrant toutes les informations nécessaires à leurs réalisations; • validation et communication, par le directeur de contrôle de gestion, à chaque centre de responsabilité, des formats des budgets à remonter ;

• Communication par le directeur de contrôle de gestion, à chaque centre de responsabilité les réalisations de l'année le concernant ;

• Établissement par chaque centre, d'un pré-budget tout en se référant aux instructions budgétaires, aux réalisations de l'année précédente et de l'année en cours, ainsi qu'au programme d'activité prévisionnel de l'année ;

• Transmission par chaque centre de responsabilité, à la direction de contrôle de gestion, des pré-budgets tout en respectant les délais prévus dans le calendrier budgétaire.

4. Consolidation des pré-budgets : La consolidation des pré-budgets se fait comme suit :

• Réception par le directeur de contrôle de gestion, des pré-budgets contenant tous les flux d'informations demandées ;

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

- Étude par le responsable des Budgets et contrôle budgétaire, des tendances par centre et de la tendance globale qui seront assorties des commentaires nécessaires et envoi de ses observations au directeur de contrôle de gestion. Vérification, par le directeur de contrôle de gestion, de la concordance et de la vraisemblance des budgets reçus et revue des observations formulées par le responsable des Budgets et contrôle budgétaire ;
- demande, par le directeur de contrôle de gestion, aux centres de responsabilités, de revoir certains éléments de leur projet de budgets en cas d'incohérences ou d'imprécisions dans les chiffrages fournis ;
- Consolidation par le responsable budgets et contrôle budgétaire, des pré-budgets dûment élaborés par les différents centres responsables et établissement des écarts de résultat prévisionnels (réalisation (n-1)), prévisions initiales (n), réalisation au 30 juin de l'année (n), et prévisions initiales (n+1) ;
- Vérification et validation par le directeur de contrôle de gestion des états de résultat prévisionnels et leur transmission à la direction générale pour arbitrage et validation

5. Analyse et arbitrage :

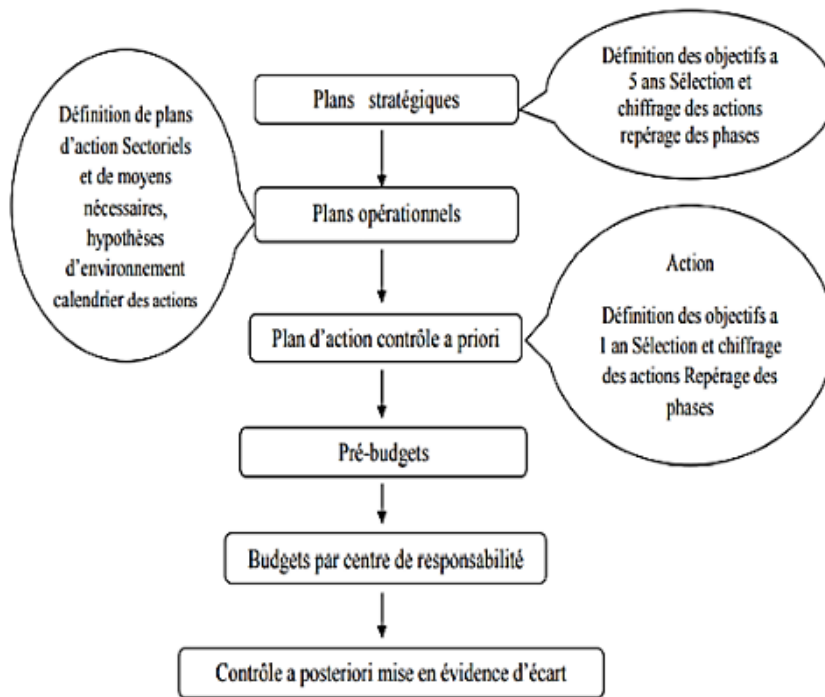
- Analyse, par la direction générale, des pré-budgets et du pré-budget consolidé. Deux situations sont possibles :
 - la direction générale valide les pré-budgets.
 - la direction générale demande des corrections.

6. Validation et exécution :

- validation des pré-budgets par la direction générale ;
- examen et validation du budget de l'année par le conseil d'administration ;
- diffusion, par le directeur de contrôle de gestion, du budget aux responsables des directions concernés.

On peut schématiser les étapes du système budgétaire comme suit :

Figure N°05 : Les étapes du système budgétaire.



Source : Burlaud. N 2009, « Mesurer et piloter la performance », P. 66.

3.4.3. Procédure d'établissement des tableaux de bord et des statistiques ¹:

La présente procédure décrit la manière selon laquelle la direction de contrôle de gestion assure l'établissement des tableaux de bord et les statistiques :

- **élaboration des tableaux de bord** : par la réception des informations nécessaires de la part des différentes directions et services de la compagnie.
- **élaboration des rapports règlementaires et externes** : état trimestriel de conjoncture adressé au CNA et rapport mensuel des sinistres importants ;
- **élaboration du rapport d'activité** : activité par branche, par mode de distribution, par intermédiaire, ratios d'analyse de l'activité.

¹ Ibid, P37.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a largement progressé au cours des dernières années. Ces évolutions ont modifié sa position dans les domaines théorique et pratique. Cela a conduit à sa transformation en une fonction stratégique. Le contrôleur de gestion se concentre donc de plus en plus aux systèmes informatiques, à la création de valeur, l'amélioration continue et contribue à gérer les perturbations de l'environnement de l'entreprise.

Effectivement, le contrôle de gestion joue une importance significative dans le domaine de l'assurance, car cette tâche est essentielle pour que les décideurs assurent dans un premier temps la viabilité de l'entreprise en atteignant les objectifs établis tout en utilisant plusieurs outils que nous avons examinés précédemment dans ce chapitre, et d'assurer le pilotage de la performance de l'organisation ainsi que de tous ses systèmes, y compris le système de contrôle de gestion.

Chapitre 02 :
Le pilotage de la performance des
compagnies d'assurances

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Le concept de performance de manière générale et celui de performance financière en particulier figurent parmi les notions fondamentales en gestion d'entreprise. Ils englobent un ensemble de dimensions essentielles directement liées à la réussite ou à l'échec des organisations, en raison de leur relation étroite avec les différents aspects de leur fonctionnement. De ce fait, la performance ne constitue pas un concept récent dans la littérature en gestion et en comptabilité. Elle occupe une place centrale dans les analyses, notamment en raison de son lien étroit avec les systèmes de contrôle et les mécanismes de pilotage des entreprises.¹

Le pilotage de la performance des compagnies d'assurance doit s'inscrire dans une approche globale, orientée davantage vers l'amélioration continue que vers un simple contrôle des résultats. Pour atteindre cet objectif, il est indispensable de disposer d'une évaluation précise de la situation de l'entreprise.

Ce chapitre vise à analyser les mécanismes de pilotage de la performance des compagnies d'assurance. Il s'articule autour de trois sections principales :

- la première section est consacrée à la notion de performance financière, en mettant en évidence ses caractéristiques et son importance ;
- la deuxième section traite le contrôle de gestion et le pilotage de la performance ;
- enfin, la troisième section aborde la mesure de la performance financière des compagnies d'assurance, à travers les principaux outils et indicateurs utilisés.

¹ El Moussati, A et Haddad S (2021). La performance financière de l'entreprise : État de l'art et perspectives de recherche. Journal of Accounting and Business Research, , P. 20-35.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Section 01 : La notion de la performance financière

1.1.Définition de la performance financière :

D'après Philippe Lorino, la performance au sein de l'entreprise ne se résume ni à la seule réduction des coûts ni à l'augmentation isolée de la valeur. Elle correspond plutôt à tout ce qui contribue à améliorer le rapport entre la valeur créée et les coûts engagés, ainsi qu'à atteindre les objectifs stratégiques fixés.¹

Selon cet auteur, la performance repose sur l'optimisation du couple valeur-coût, deux notions à la fois complémentaires et distinctes. Le coût représente l'expression monétaire des ressources consommées dans le cadre des activités de l'entreprise, tandis que la valeur correspond à l'appréciation portée par l'environnement (clients, marché, société) sur l'utilité des biens ou services proposés.

Par ailleurs, la performance implique nécessairement la réalisation des objectifs (efficacité) tout en assurant une utilisation optimale des ressources (efficience). Sa maîtrise demeure complexe dans la mesure où elle englobe plusieurs dimensions.

Ainsi, l'évaluation de la performance repose principalement sur deux critères essentiels : l'efficacité et l'efficience, que l'on peut synthétiser comme suit :

$\text{Performance} = \text{efficacité} + \text{efficience}$
--

1.2.Les principaux critères de la performance :

1.2.1. L'efficacité :

L'efficacité désigne la capacité d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Elle se traduit par l'aptitude à produire les résultats attendus conformément aux objectifs définis.

Dans ce cadre, être efficace signifie réaliser les performances prévues tout en répondant aux attentes, notamment en termes de satisfaction des clients, qui constitue un indicateur essentiel

¹Lorino Philippe (1998) , *méthodes et pratiques de la performance*, éditions d'Organisation, Paris, P. 23.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

de réussite organisationnelle. Ainsi, l'efficacité est étroitement liée aux notions de succès et de réalisation des objectifs.

1.2.2. L'efficience :

L'efficience renvoie à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Elle consiste à maximiser les résultats obtenus à partir d'un niveau donné de moyens, ou, à l'inverse, à minimiser les ressources mobilisées pour un niveau de production donné.

Ainsi, contrairement à l'efficacité qui se focalise sur l'atteinte des objectifs, l'efficience met l'accent sur la maîtrise des coûts, du temps et des efforts engagés.

Elle peut être exprimée par la relation suivante :

$\text{Efficience} = \text{objectifs atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$
--

1.2.3. La productivité :

La productivité correspond au rapport entre la quantité de production réalisée (output) et les ressources utilisées (input). Elle constitue un indicateur essentiel de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Par ailleurs, deux notions complémentaires permettent d'évaluer la performance économique et financière :

- **La rentabilité :** elle mesure le rapport entre le profit réalisé et les coûts engagés pour l'obtenir.
- **La productivité :** elle exprime le rendement des capitaux investis et reflète la capacité de l'entreprise à générer de la richesse. Elle constitue ainsi un indicateur clé de la performance financière.

1.2.4. La pertinence :

La pertinence est une notion relativement subjective, mais essentielle dans l'évaluation de la performance. Elle désigne la cohérence entre les objectifs fixés, les moyens mobilisés et les actions mises en œuvre. Autrement dit, une organisation est pertinente lorsqu'elle choisit des

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

actions adaptées lui permettant d'atteindre ses objectifs de manière à la fois efficace et efficiente.

1.2.5. L'économie :

se réfère aux conditions d'acquisition des ressources utilisées par l'entreprise, qu'elles soient humaines ou matérielles. Elle implique que ces ressources soient obtenues au coût le plus faible possible, tout en respectant un niveau de qualité satisfaisant.

1.3. Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance ne constitue pas une finalité en soi, mais un outil au service de plusieurs objectifs stratégiques et opérationnels. Elle permet d'orienter les actions de l'entreprise et d'améliorer ses résultats globaux. À ce titre, elle vise notamment à¹ :

- Favoriser le développement de produits innovants, stimuler la créativité des collaborateurs et renforcer les parts de marché ;
- Valoriser et récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus internes, notamment la production, les conditions de travail ainsi que la gestion des réclamations ;
- Renforcer la sécurité au travail et en améliorer les conditions ;
- Accroître la rentabilité de l'entreprise ;
- Maîtriser et réduire les coûts de production ;
- Assurer le lancement de nouveaux produits tout en respectant les délais de livraison ;
- Identifier et évaluer les compétences clés de l'organisation ;
- Développer et capitaliser les savoir-faire internes ;
- Renforcer la fidélisation des clients et anticiper leurs attentes.

1.4. Les types et les dimensions de la performance :

1.4.1. Les types de performances² :

La performance de l'entreprise peut être appréhendée selon deux dimensions principales :

¹ CAILLAT Alain(2008), *Management des entreprises*, Hachette livre, France, P.38.

² Bendakir M. E. A. (2022), Op.cit.P.78.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

- la performance interne ;
- la performance externe.

1.4.1.1.La performance interne :

La performance interne concerne l'ensemble des activités et processus internes de l'entreprise. Elle est étroitement liée aux acteurs internes, notamment la direction et les employés.

Dans ce cadre, l'information financière constitue un outil essentiel d'analyse, car elle permet d'évaluer la rentabilité et les équilibres financiers de l'organisation. Elle représente ainsi un support privilégié pour apprécier la performance, en particulier du point de vue des actionnaires.

Toutefois, la performance interne ne se limite pas aux résultats financiers. Elle repose également sur la capacité des dirigeants à piloter l'organisation, en mettant en œuvre des décisions stratégiques et opérationnelles. Ces derniers s'intéressent davantage aux processus de création de valeur, en mobilisant et en développant les ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs fixés.

1.4.1.2.La performance externe :

La performance externe est orientée vers les parties prenantes externes de l'entreprise, notamment celles liées par des relations contractuelles avec l'organisation.

Elle concerne principalement les actionnaires, les institutions financières et, plus largement, l'ensemble des partenaires externes. Cette forme de performance met l'accent sur les résultats financiers actuels et futurs, ainsi que sur la capacité de l'entreprise à inspirer confiance et à assurer sa pérennité.

1.4.2. Les dimensions de la performance¹ :

¹Villarmois Olivier (2001), *Le concept de la performance et sa mesure*, Edition L'argus, Paris, P. 55.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus exigeant, la performance de l'entreprise revêt un caractère multidimensionnel. Elle résulte de la prise en compte des différentes attentes des parties prenantes et se décline en plusieurs dimensions complémentaires.

1.4.2.1.La performance économique : La performance économique correspond aux résultats générés par l'activité de l'entreprise, tels qu'ils apparaissent dans les états financiers. Elle est généralement évaluée à partir des soldes intermédiaires de gestion, notamment la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat net ou encore la marge bénéficiaire.

1.4.2.2.La performance stratégique : La performance stratégique renvoie à la capacité de

L'entreprise à assurer sa pérennité et à se positionner durablement face à la concurrence. Elle implique la définition d'objectifs stratégiques pertinents, tels que l'amélioration de la qualité des produits ou l'adoption de nouvelles technologies, ainsi que leur déclinaison en objectifs opérationnels à long terme.

1.4.2.3.La performance organisationnelle :La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est structurée et organisée pour atteindre ses objectifs. Elle reflète l'efficacité des processus internes et la capacité de l'organisation à coordonner ses ressources afin d'optimiser ses résultats.

1.4.2.4. La performance sociale :La performance sociale traduit la qualité des relations entre l'entreprise et ses employés. Elle se manifeste à travers le niveau de satisfaction, la motivation et l'implication du personnel. Bien qu'elle soit difficile à mesurer de manière quantitative, elle constitue un facteur déterminant de la performance globale.

1.4.2.5. La performance technologique : La performance technologique se définit par le niveau d'innovation de l'entreprise, que ce soit au niveau des procédés de production, des systèmes de gestion ou des produits et services proposés. Elle permet à l'entreprise de renforcer sa compétitivité et de s'adapter aux évolutions de son environnement.

1.4.2.6.La performance commerciale :La performance commerciale correspond à la capacité de l'entreprise à attirer, satisfaire et fidéliser sa clientèle, tout en renforçant sa

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

position sur le marché. Elle repose sur une bonne compréhension des besoins des clients et des stratégies concurrentielles. Elle peut être évaluée à travers plusieurs indicateurs, notamment :

- ✓ la part de marché ;
- ✓ le taux de fidélisation des clients ;
- ✓ la capacité à attirer de nouveaux clients ;
- ✓ le niveau de satisfaction de la clientèle ;
- ✓ la rentabilité par segment, par produit ou par marché.

1.4.2.7. La performance managériale : La performance managériale désigne la capacité des dirigeants et de l'équipe de management à atteindre les objectifs fixés en mobilisant efficacement les ressources humaines et matérielles. Elle reflète la qualité du leadership et des décisions prises.

1.4.2.8. La performance financière : La performance financière mesure la capacité de l'entreprise à générer des résultats financiers solides et durables. Elle est souvent privilégiée en raison de son caractère quantifiable. Elle constitue une synthèse des performances des différents services de l'entreprise et se traduit par des indicateurs tels que la rentabilité, la capacité d'autofinancement ou encore la croissance du chiffre d'affaires.

Toutefois, cette dimension doit être appréciée dans une perspective de long terme, car elle conditionne l'autonomie financière et la pérennité de l'entreprise.

1.4.2.9. La performance globale : La performance globale peut être définie comme une démarche visant à assurer un équilibre entre les différentes dimensions de la performance, tout en intégrant les attentes et les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

1.5. Le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière :

L'évolution de l'environnement économique, l'élargissement des conceptions de la performance financière ainsi que la recherche d'une optimisation du couple valeur/coût conduisent les organisations à redéfinir le rôle du contrôle de gestion. Celui-ci n'est plus

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

seulement un outil de contrôle, mais devient un véritable levier d'aide au pilotage. Dans cette optique, les objectifs du contrôle de gestion peuvent être synthétisés autour de trois axes principaux : **le pilotage de la performance financière, l'amélioration continue de l'entreprise et la prise en compte des risques.**

Section 0 2 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance financière

2.1. Définition du pilotage : D'après Philippe Lorino : « *Piloter c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règle d'action opérationnelle et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs* »¹.

D'après Demeestère : « *le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion* »².

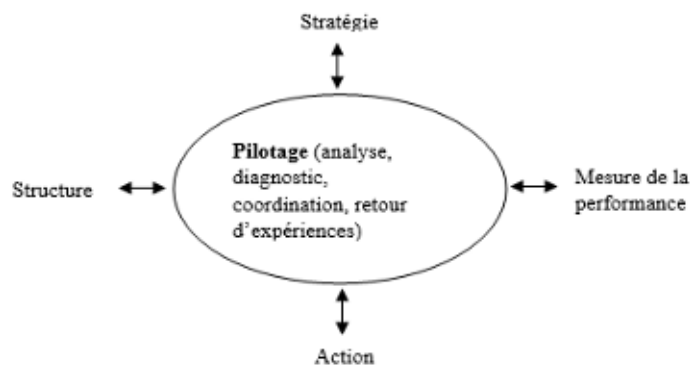
Le pilotage de la performance consiste à évaluer le niveau d'atteinte des objectifs, ainsi que le degré de mise en œuvre des stratégies et de réalisation des activités prévues. Il s'inscrit dans une logique de gestion à court et moyen terme, en cohérence avec la vision globale de l'entreprise.

FigureN°06 : le pilotage de la performance.

¹ Demeestère R, Lorino P, Mottis N (2009), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Edition Dunod, Paris, P.42.

² Ibid., P.49.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances



Source : DEMEESTERE (R), LORINO (P), MOTTIS (N) : contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2009, P. 56.

2.2. Les objectifs du pilotage :

2.2.1. Le pilotage orienté vers la création de valeur :

La création de valeur constitue aujourd'hui une condition fondamentale de la continuité de l'entreprise. Comprendre les mécanismes qui la génèrent est devenu indispensable, d'autant plus que les stratégies de croissance traditionnelles, telles que l'intégration verticale ou la diversification, montrent certaines limites dans un environnement de plus en plus complexe. Ainsi, la maîtrise du processus de création de valeur permet à l'entreprise de mieux orienter ses décisions stratégiques, surtout dans l'investissement et de développement.

2.2.2. De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel :

L'amélioration continue de la performance repose en partie sur l'apprentissage individuel des membres de l'organisation. Toutefois, celui-ci, bien que nécessaire, demeure insuffisant à lui seul. En effet, l'entreprise doit également développer un apprentissage collectif, fondé sur la collaboration et le partage des connaissances. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer les performances individuelles, mais de progresser ensemble. Dans cette optique, on parle d'apprentissage organisationnel, où l'entreprise apprend en tant qu'entité globale, au-delà de la simple somme des apprentissages individuels.

2.2.3. Le pilotage comme un mécanisme d'articulation entre la stratégie et les opérations :

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Le pilotage consiste à traduire les orientations stratégiques en actions opérationnelles concrètes. Toutefois, il ne se limite pas à cette fonction de mise en œuvre. En raison de la complexité et de l'incertitude de l'environnement, les choix stratégiques et leur exécution peuvent comporter des erreurs. Le pilotage s'inscrit donc dans une logique dynamique et continue, reposant sur des ajustements permanents entre stratégie et opérations.

2.2.4. Un pilotage centré sur les actions plutôt que sur les ressources :

Dans le cadre du pilotage, les ressources constituent un élément de contrôle, mais ne représentent pas l'objet principal de l'action managériale. En effet, ce qui est véritablement piloté, ce sont les actions et les processus. L'objectif est d'améliorer les modes d'action, notamment à travers l'optimisation des processus, le développement des compétences, l'évolution des technologies et la valorisation du savoir-faire et de l'expérience.

2.3. Les fonctions du pilotage et son système :

Afin d'assurer une mesure et un pilotage efficaces de la performance globale, les auteurs distinguent généralement trois fonctions principales du pilotage ¹:

- **La fonction de diagnostic** : elle consiste à fournir des informations pertinentes et en temps réel sur les facteurs clés de performance, permettant ainsi d'anticiper les évolutions et d'identifier les écarts éventuels.
- **La fonction de coordination** : elle vise à assurer la cohérence entre les différents objectifs de l'organisation, en facilitant l'alignement des actions à tous les niveaux grâce à une lecture partagée des indicateurs.
- **La fonction de suivi** : elle permet de contrôler l'évolution des activités et de renforcer la collaboration entre les acteurs internes et externes, en s'appuyant sur des indicateurs intégrant à la fois des dimensions quantitatives et qualitatives.

Par ailleurs, le pilotage repose sur un système d'information dédié, appelé système de pilotage, dont l'objectif est de soutenir la prise de décision et d'améliorer la gestion de la performance. À ce titre, ce système vise à :

¹ ALAZARD C et SEPARIS S, Op. Cit, P.94.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

- fournir des informations clés relatives à l'état et à l'avancement des activités ;
- établir un référentiel commun au sein de l'entreprise, fondé sur des indicateurs partagés et un langage précis ;
- motiver les acteurs en permettant une visualisation régulière des progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés ;
- faciliter l'élaboration de rapports grâce à la mise à disposition de synthèses claires et pertinentes des données.

Ainsi, un système de pilotage performant permet de gagner en réactivité, en qualité de décision et en capacité d'anticipation. Il offre aux responsables la possibilité d'être alertés en temps opportun et de détecter les dysfonctionnements avant qu'ils ne deviennent critiques.

2.4. La relation entre le contrôle de gestion et le pilotage :

La relation entre le contrôle de gestion et le pilotage de la performance est qu'ils constituent une même démarche managériale : le contrôle de gestion est précisément la démarche de pilotage de la performance exercée par les responsables opérationnels avec l'appui du contrôleur de gestion, visant à atteindre des objectifs de performance clairement définis tout en assurant la convergence des actions entre les différentes entités de l'organisation. Cette démarche repose sur deux phases dynamiques , la planification (fixation d'objectifs) et l'analyse des résultats (appréciation de la réussite par l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations) qui assurent simultanément la régulation (maintien du cadre d'action) et l'apprentissage (ajustement du plan si les écarts signalent son obsolescence), et s'appuient sur trois fonctions essentielles : la définition de la nature de la performance poursuivie, la mesure de cette performance via un système d'indicateurs pertinents (financiers et non financiers), et la dynamique de pilotage temps par le processus de contrôle, le tout nécessitant une véritable ingénierie de la mesure qui hiérarchise les dimensions de la performance et les traduit dans un système de mesure cohérent avec la stratégie, la structure et la culture de l'entreprise, où les responsables opérationnels sont les acteurs centraux du pilotage tandis que le contrôleur de

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

gestion joue un rôle de facilitateur concevant et animant les dispositifs concrets (tableaux de bord, budgets, indicateurs).¹

2.5. Les indicateurs de la performance :

2.5.1. Notion d'indicateur :

Un KPI ou indicateur clé de performance peut être défini comme une information pertinente destinée à aider un acteur, qu'il soit individuel ou collectif, à orienter ses actions en vue d'atteindre un objectif, ou à en évaluer les résultats.

À ce titre, ils remplissent plusieurs fonctions, notamment :

- assurer le suivi des actions, des activités et des processus ;
- permettre l'évaluation des résultats obtenus ;
- contribuer au diagnostic des situations et à l'identification des problèmes ;
- garantir une veille de l'environnement et le suivi des évolutions et des changements.

Il existe plusieurs champs d'analyse des indicateurs de performance. En effet, l'ensemble des domaines d'activité de l'entreprise peut faire l'objet d'une mesure, en fonction des besoins spécifiques des utilisateurs. Cette évaluation repose sur différents paramètres couvrant les principales variables d'action, telles que le rendement, la qualité, les flux, le temps, la productivité, le taux de marge ou encore la sécurité.

Selon C-ALAZARD et S-SEPARI, « *Les indicateurs sont des informations ou des groupes d'informations précises et utiles, pertinentes pour les managers, qui contribuent à l'appréciation de la situation, et qui s'expriment sous différents formats et unités* »².

Les indicateurs de performance constituent des outils d'évaluation et d'aide à la décision, permettant de mesurer, de manière relativement objective une situation donnée ou son

¹ [Contrôle de Gestion Et Pilotage de La Performance | PDF | Consultant | Budget](#) consulté le 19/06/2026 à 15:30

² ALAZARD C et SEPARIS S, Op. Cit, P.103.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

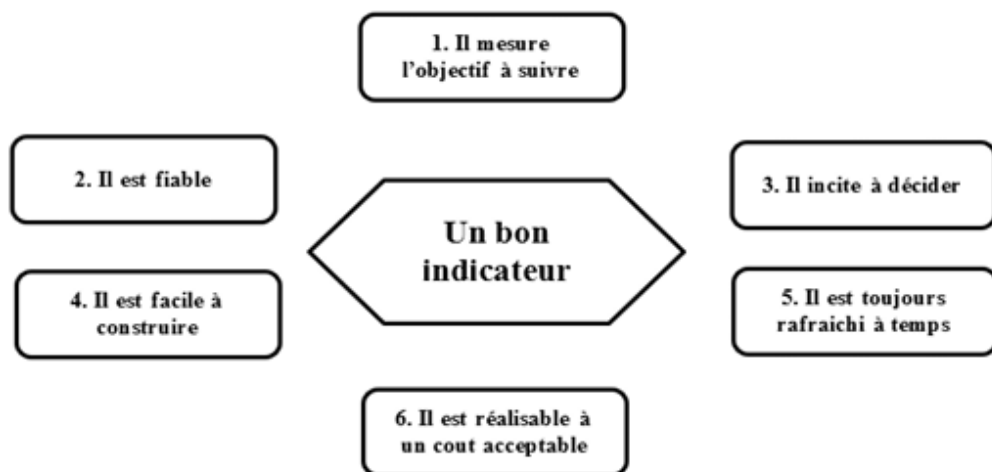
évolution dans le temps. Ils offrent ainsi une base d'analyse pertinente pour apprécier les tendances et orienter les actions de l'entreprise.¹

2.5.2. Les critères de sélection des indicateurs :

Le choix des indicateurs clé de performance doit reposer sur un ensemble de critères garantissant leur pertinence et leur efficacité dans le processus de pilotage, les principaux critères sont :²

- la compréhensibilité des indicateurs par les utilisateurs concernés.
- la clarté et la facilité d'interprétation des résultats .
- la disponibilité des données nécessaires au calcul des indicateurs au sein des systèmes d'information.
- la fiabilité des sources d'information utilisées pour leur élaboration.

Figure N°07 : Les six facettes d'un bon indicateur.



Source : FERNANDEZ. A, L'essentiel du tableau de bord, 3e édition d'organisation, Paris, 2007, P. 57.

2.5.3. Les principaux indicateurs clés de performance (KPI) par domaine³ :

¹ Fernandez Alain, ,Op. cit. , P.53.

² Ibid., P84-86.

³ Sage Advice France, *KPI (indicateur de performance) : définition*, <https://www.sage.com>, [dernière consultation : 20/04/2026 à 17h45].

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Les indicateurs clés de performance (KPI) varient en fonction du secteur d'activité et des objectifs poursuivis par l'entreprise. Leur sélection doit être alignée sur les objectifs stratégiques, tout en garantissant leur pertinence, leur mesurabilité et leur exploitabilité dans le processus de pilotage.

a) Marketing et communication :

Dans ce domaine, les KPI permettent d'évaluer l'efficacité des actions marketing et la relation avec les clients :

- **Taux de conversion** : proportion de prospects ayant réalisé une action souhaitée (achat, inscription, etc.) ;
- **Coût par clic (CPC)** : coût moyen généré par chaque clic dans une campagne publicitaire ;
- **Taux d'engagement** : niveau d'interaction des utilisateurs (likes, partages, commentaires) par rapport à l'audience ;
- **Retour sur investissement marketing (ROI)** : rapport entre les gains générés et les dépenses engagées.

b) Ressources humaines :

Les indicateurs RH permettent de mesurer la gestion du capital humain :

- **Taux de turnover** : proportion de départs du personnel sur une période donnée ;
- **Taux d'absentéisme** : part des absences par rapport au temps de travail total ;
- **Temps moyen de recrutement** : durée nécessaire pour pourvoir un poste ;
- **Niveau d'engagement des employés** : degré d'implication du personnel, souvent évalué à travers des enquêtes internes.

c) Finance :

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Les KPI financiers permettent d'apprécier la santé économique de l'entreprise :

- **Chiffre d'affaires** : montant total des revenus générés ;
- **Marge brute** : différence entre le chiffre d'affaires et le coût des biens ou services vendus ;
- **Cash-flow** : flux de trésorerie disponible ;
- **Taux d'endettement** : niveau des dettes par rapport aux capitaux propres.

d) Les ventes :

Ces indicateurs mesurent la performance commerciale de l'entreprise :

- **Taux de rétention client** : pourcentage de clients conservés sur une période ;
- **Valeur moyenne des transactions** : revenu moyen par vente ;
- **Cycle de vente moyen** : durée nécessaire pour conclure une vente.

e) L'opérationnelle :

Les KPI opérationnels permettent d'évaluer l'efficacité des processus internes :

- **Taux de défaut** : proportion de produits non conformes ou retournés ;
- **Productivité** : volume de production par unité de temps ou par employé ;
- **Taux de respect des délais** : part des commandes ou projets réalisés dans les délais impartis.

L'utilisation de KPI adaptés à chaque domaine permet à l'entreprise de disposer d'une vision globale et cohérente de sa performance. Ces indicateurs constituent des outils essentiels pour le pilotage, la prise de décision et l'amélioration continue.

Section 03 : La mesure de la performance des compagnies d'assurances

3.1. Définition de la mesure de la performance financière :

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

La mesure de la performance financière correspond à l'évaluation des résultats obtenus par rapport à des référentiels préalablement définis. Elle permet d'objectiver la nature de la performance recherchée et de favoriser une compréhension commune entre les différents acteurs de l'organisation, condition essentielle pour assurer la cohérence des actions et la convergence des efforts¹.

3.1.1. La mesure de la performance financière :

La mesure de la PF peut être définie comme un ensemble de techniques de contrôle visant à vérifier que les performances des différents centres de responsabilité sont conformes aux objectifs fixés. Elle permet également de mettre en œuvre des actions correctives lorsque les résultats observés s'écartent significativement des normes établies.²

Elle s'inscrit dans une démarche globale d'évaluation incluant à la fois des outils de mesure et des dispositifs de motivation des acteurs. Ainsi, la mesure de la performance constitue un mécanisme par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont mobilisées et utilisées avec efficacité et efficience afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Reposant sur un système d'information, elle contribue à la maîtrise de la gestion, notamment en permettant le suivi des performances et le contrôle des risques dans un environnement incertain. La PF peut être mesurée selon deux principales approches :

- **Mesure financière** : exprimée en unités monétaires, elle concerne des indicateurs tels que le bénéfice, le chiffre d'affaires ou la rentabilité.
- **Mesure non financière** : fondée sur des indicateurs non monétaires, tels que le taux de satisfaction des clients, le nombre de réclamations ou le taux d'absentéisme.

La mesure de la performance peut également s'effectuer selon deux logiques temporelles :

- **À priori** : elle permet de suivre la progression vers les objectifs fixés et d'anticiper les écarts, en s'appuyant sur des indicateurs de suivi ou de pilotage, afin de mettre en place des actions correctives.

¹Giraud F et al (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Edition Gualino, France, P.21.

² Ibid.P.23.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

- **À posteriori** : elle consiste à évaluer les résultats obtenus après réalisation, à l'aide d'indicateurs de résultat ou de reporting.

3.1.2. La modernisation du système de mesure de la performance financière :

Les systèmes de mesure de la performance financière doivent être dynamiques et adaptables afin de répondre aux évolutions de l'environnement. Dans cette perspective, les indicateurs peuvent être relativement stables dans leur structure, tout en permettant un pilotage efficace grâce à leur capacité d'ajustement. Ces systèmes doivent ainsi offrir aux organisations la possibilité d'adapter leurs objectifs et leurs priorités, tout en maintenant une certaine agilité face aux changements.

Selon Caillat et Allian, les collaborateurs doivent maîtriser :¹

- le processus de détermination des indicateurs ;
- les compétences nécessaires à la conception du système ;
- les infrastructures mises en place ;
- la culture organisationnelle.

Par ailleurs, la gestion de la PF connaît une évolution continue, marquée par une **transformation numérique transversale** qui influence profondément le fonctionnement des organisations. Dans ce contexte, une gestion proactive de la performance constitue un levier important pour optimiser les résultats financiers. Cette approche repose sur une sélection rigoureuse des indicateurs pertinents ainsi que sur un suivi régulier, permettant d'assurer une amélioration continue des performances.

3.2. La mesure de la performance financière d'une compagnie d'assurance :

La capacité à définir et à mesurer la performance financière constitue un élément essentiel de la gestion des organisations. Selon Alain Caillat : « *ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer* »².

¹ Caillat Alain, Op.cit. P.36.

² Ibid. P.43.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Ainsi, les modalités de mesure de la performance jouent un rôle déterminant dans la pérennité et le développement des entreprises. Elles influencent notamment l'élaboration des plans stratégiques et l'évaluation des objectifs organisationnels.

Dans le secteur des assurances, la mesure de la performance financière présente des spécificités particulières liées à la nature des activités de services. En effet, les compagnies d'assurance font appel à de multiples intervenants et partenaires pour assurer la commercialisation de leurs produits ainsi que le service après-vente, notamment dans le cadre du règlement des sinistres ou des services d'assistance.

Le choix du système de mesure de la PF dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels la taille de la compagnie, la structure de gouvernance, l'importance des relations avec les parties prenantes externes ainsi que la vision stratégique des dirigeants.

Par ailleurs, les compagnies d'assurance utilisent ces systèmes dans le cadre de l'élaboration de leurs plans stratégiques, à la fois pour améliorer la qualité des processus décisionnels et de planification, et pour évaluer le degré de réalisation des objectifs stratégiques.

3.3. Les méthodes de mesure et d'évaluation de la performance financière dans les assurances :

Il existe une diversité de méthodes et d'outils permettant de mesurer la PF d'une organisation, en particulier dans le secteur des assurances. Les compagnies d'assurance ont le choix des outils les plus adaptés à leurs objectifs, à leur environnement et à leurs spécificités organisationnelles. Elles peuvent non seulement recourir à des méthodes existantes, mais également concevoir et développer leurs propres systèmes de mesure de la performance, en fonction de leurs besoins et de leurs contraintes.

3.3.1. La méthode des ratios :

3.3.1.1. Définition d'un ratio :

La méthode des ratios constitue l'un des outils les plus utilisés par les responsables financiers, notamment au sein des entreprises et des compagnies d'assurance.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Un ratio financier peut être défini comme un indicateur quantitatif (coefficient, indice ou pourcentage) obtenu par la mise en relation de deux données issues des états financiers, tels que le bilan ou le compte de résultat. Il permet d'évaluer la situation financière d'une entreprise à un moment donné.

Selon M.Deprez et M.Duvant, définissent le ratio comme : « *Un ratio est un rapport combinant deux valeurs caractéristiques extraites des documents d'une entreprise* »¹.

Cette méthode permet au contrôleur de gestion de :

- assurer le suivi de l'évolution des performances de l'entreprise.
- améliorer la connaissance globale de l'organisation, en évaluant ses capacités et ses atouts afin de mieux les exploiter.
- définir et orienter les objectifs à atteindre dans le cadre de plans à court, moyen et long terme .
- garantir une gestion efficace du patrimoine de l'entreprise.
- identifier les forces et les faiblesses de la politique financière mise en œuvre.

3.3.1.2. Les ratios clés en assurance :

Les différents ratios de mesure de la performance des assurances sont :

➤ Ratios d'activité :²

A. Taux de croissance des primes (émises ou acquises) :

Le taux de croissance des primes constitue un indicateur fondamental permettant d'apprécier l'évolution du chiffre d'affaires d'une compagnie d'assurance.

- Le calcul basé sur les primes émises reflète l'évolution du volume de production (quittancement) ;

¹ Derez M et Duvant M (1999), *Analyse financière*, Edition Techniques, Paris, P.25.

² Dubrelle L et Jourdain D (2007), *La comptabilité analytique de gestion*, Edition Dunod, Paris, P.71.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

- Le calcul basé sur les primes acquises traduit l'évolution du chiffre d'affaires comptable.

Pour les primes émises :

$$\text{Primes émises N} / \text{Primes émises N-1}$$

Pour les primes acquises :

$$\text{Primes acquises N} / \text{Primes acquises N-1}$$

Ce ratio permet d'identifier une hausse ou une baisse de l'activité. Toutefois, son interprétation doit être nuancée, car cette évolution dépend à la fois des variations tarifaires et du nombre de contrats souscrits.

➤ Les ratios techniques :¹

A. Ratio de sinistralité (sinistre survenue) :

Ce ratio constitue un indicateur clé dans les compagnies d'assurance. Il permet d'évaluer la performance des produits d'assurance et d'apprécier leur niveau de rentabilité.

$$\text{Ratio de sinistralité} = \text{Charges de sinistres brutes (N)} / \text{Primes acquises (N)}$$

Ce ratio peut également être déterminé après prise en compte de la réassurance :

$$\text{Ratio de sinistralité net} = \text{Charges de sinistres nettes} / \text{Primes acquises nettes (N)}$$

En principe, ce ratio doit être inférieur à 1. Dans le cas contraire, cela traduit un déséquilibre technique pouvant affecter la rentabilité de la branche concernée.

Ces indicateurs jouent un rôle essentiel dans la tarification des contrats et dans le pilotage technique de l'activité d'assurance.

➤ Les ratios de frais :²

A. Ratio de frais de gestion :

¹ Wipf J et Garand D (2008) , *Indicateurs de performance en micro-assurance*, Edition ADA, France, P.25.

² Martin André, Op.cit.P.126.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Ce ratio permet d'évaluer le poids des frais de gestion (hors frais liés à la gestion des sinistres) par rapport au chiffre d'affaires de la compagnie.

$$\text{Ratio de frais de gestion} = \frac{\text{Frais de gestion (hors frais de gestion des sinistres)}}{\text{Primes acquises}}$$

B. Ratio combiné :

Le ratio combiné constitue un indicateur central de la performance technique d'une compagnie d'assurance. Il mesure le rapport entre les charges techniques et les revenus d'assurance.

$$\text{Ratio combiné} = \frac{\text{Charges de sinistres brutes (N)} + \text{frais de gestion (N)}}{\text{Primes acquises (N)}}$$

Ce ratio intègre notamment les indemnités versées, les provisions pour sinistres, ainsi que les frais de gestion et de distribution.

- Si le ratio est inférieur à 1 → l'activité technique est rentable.
- S'il est supérieur à 1 → l'activité est déficitaire, et la rentabilité globale dépend alors des produits financiers.

➤ Ratios sur les résultats :¹

A. Ratio de résultat financier :

Ce ratio évalue la contribution du résultat financier au résultat global de la compagnie, exprimée en pourcentage des primes émises.

$$\text{Ratio du résultat financier} = \frac{\text{Résultat financier (N)}}{\text{Primes émises (N)}}$$

B. Ratio de la marge bénéficiaire :

Le résultat net de l'exercice est obtenu en intégrant, en plus du résultat technique, les éléments non techniques, notamment la part du résultat financier non liée aux provisions techniques ainsi que l'impôt sur les bénéfices.

$$\text{Ratio de marge bénéficiaire} = \frac{\text{R net (N)}}{\text{Primes émises (N)}}$$

¹ Cours de contrôle de gestion appliqué à l'assurance, Partie 2, p. 15-16, <http://www.coursassurance.org>, [dernière consultation : 28/05/2026 à 11h30].

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Ce ratio exprime le résultat net réalisé pour 100 unités monétaires de primes, et permet d'évaluer la performance globale de l'entreprise.

C. Ratio de rentabilité financière (ROE) :

Le ratio de rentabilité financière, ou Return on Equity (ROE) mesure la capacité de l'entreprise à générer un résultat net à partir des capitaux propres investis.

$$\text{ROE} = \text{R net (N)} / \text{Capitaux propres}$$

Cet indicateur est largement utilisé pour apprécier la performance financière de la compagnie, notamment en le comparant à un taux de rendement de référence (taux sans risque).

D. La marge de solvabilité :

La marge de solvabilité correspond au niveau de fonds propres dont dispose une compagnie d'assurance par rapport au minimum exigé par la réglementation afin de couvrir les risques liés à son activité.

$$\text{Fonds propres} / \text{Marge réglementaire exigée}$$

Interprétation :

- >100 % : situation solvable et saine.
- = 100 % : seuil minimum réglementaire.
- < 100 % : insuffisance de solvabilité.

3.4. Les tableaux de bord:

- **Le tableau de bord de gestion (TBG) :**

Le tableau de bord de gestion constitue un outil important permettant de **traduire la stratégie du dirigeant en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage**. Il facilite ainsi le suivi des activités et soutiennent la prise de décision.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Selon Nicolas Berland : « *la construction d'un système de pilotage relève d'une capacité à gérer l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique* »¹.

Dans cette perspective, il convient de distinguer le constat du pilotage. À l'origine, le tableau de bord était principalement conçu pour mesurer les écarts entre les réalisations et les normes préétablies. Aujourd'hui, leur rôle a évolué vers une logique plus dynamique. Comme le souligne cette évolution : « *Il ne s'agit pas de mesurer pour contrôler mais bien pour piloter* »².

Ainsi, le tableau de bord de gestion (TBG) ne se limite plus à une fonction de contrôle, mais devient de véritables outils d'aide au pilotage, intégrant les attentes des différentes parties prenantes et couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise.

Par ailleurs, le tableau de bord contribue à :

- l'amélioration du système d'information.
- le suivi des prévisions.
- la constitution d'une base de données historique propre à l'entreprise.

Pour être efficace, le tableau de bord doit être à la fois global, exhaustif et synthétique. Les informations qu'il contient proviennent de diverses sources, notamment :

- la comptabilité générale.
- la comptabilité analytique.
- la gestion budgétaire ;
- les statistiques internes et externes.
- **Le tableau de bord financier (TBF) :**

Le tableau de bord financier (TBF) est un outil de pilotage qui regroupe un ensemble d'indicateurs financiers permettant de suivre, d'évaluer et d'analyser la performance financière

¹ BERLAND Nicolas(2009), mesurer et piloter la performance, édition Dunod, Paris, P.137.

² Ibid., P.142.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

d'une entreprise. Il fournit aux dirigeants des informations synthétiques et régulières afin de faciliter la prise de décision et d'assurer l'atteinte des objectifs financiers fixés.

Le tableau de bord financier permet de :

- Mesurer la performance financière de l'entreprise.
- Suivre l'évolution des résultats financiers.
- Contrôler l'atteinte des objectifs budgétaires.
- Détecter rapidement les écarts entre les prévisions et les réalisations.
- Faciliter la prise de décision.
- Améliorer la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise.

Chapitre02 : Le pilotage de la performance des compagnies d'assurances

Le pilotage de la performance constitue un levier fondamental pour assurer la continuité et la compétitivité des compagnies d'assurance dans un environnement marqué par l'incertitude et une forte concurrence. En effet, la complexité des activités d'assurance caractérisées par la gestion des risques, la multiplicité des acteurs et la diversité des produits, nécessite la mise en place de dispositifs de pilotage adaptés et performants.

Tout au long de ce chapitre, il apparaît que la pérennité de l'organisation repose sur la définition de critères de performance pertinents, intégrant l'ensemble de ses dimensions. Elle nécessite également la mise en place un système de mesure de la performance adaptés permettant de mesurer, piloter et améliorer la performance, afin d'assurer l'atteinte des objectifs fixés.

Ainsi, le pilotage de la performance ne se limite plus à un simple contrôle des résultats, mais s'inscrit dans une logique évolutive d'anticipation, d'adaptation et d'amélioration continue. Il constitue un outil stratégique fondamental pour garantir l'efficacité et l'efficience des compagnies d'assurance tout en renforçant leur capacité à créer de la valeur sur le long terme.

Chapitre 03 :
Le contrôle de gestion au sein de
la CAAT

Après avoir présenté les différents concepts théoriques sur le contrôle de gestion et le pilotage de la performance des compagnies d'assurance dans les deux chapitres précédents, ce chapitre est dédié à une application pratique au niveau de la compagnie algérienne d'assurances et de transport.

Dans cette partie pratique, nous aborderons trois sections sont : Présentation générale de la Compagnie algérienne d'assurance et de transport et l'importance de la fonction du contrôle de gestion et son rôle dans l'organisation, et enfin son influence sur la performance.

Section 01 : Présentation générale de la Compagnie algérienne d'assurance et de transport

1.1.Présentation de la CAAT :

La **CAAT** est une Entreprise Publique Économique (EPE) habilitée à pratiquer toutes les opérations d'assurances de dommages. C'est une société par actions (Spa) au capital social de 25.000.000.000 dinars algériens dont le principal actionnaire est l'État Algérien.

La **CAAT** figure parmi les principaux acteurs du marché algérien des assurances. Initialement implantée, lors de sa création, le long de la façade maritime, elle a progressivement étendu sa présence à l'ensemble du territoire national, notamment grâce à la levée de la spécialisation.

Elle occupe une position stratégique dans sa branche de prédilection, à savoir l'assurance transport, mais également dans les assurances des risques industriels (IARD) et des risques liés à l'ingénierie (construction), où elle a développé une expertise reconnue en matière de couverture des biens, des personnes et des responsabilités.

Par ailleurs, la **CAAT** enregistre de manière continue un niveau de croissance de sa production comparable, voire supérieur, à celui du marché. Dans le cadre du renforcement de son rôle d'entreprise citoyenne, elle a obtenu l'agrément légal lui permettant d'exercer des activités d'assurance couvrant les risques agricoles et aquacoles.

À ce titre, la **CAAT** met à profit son expérience confirmée en gestion des risques industriels au service des secteurs de l'agriculture et de l'aquaculture, en mobilisant son savoir-faire, l'appui de partenaires en réassurance de premier plan, ainsi qu'un réseau commercial étendu et un personnel qualifié¹.

1.2.Historique de la CAAT :

Issue d'une restructuration au sein de la **CAAR**, la **CAAT** a été créée le 30 avril 1985 avec pour mission de gérer, développer et exploiter les assurances liées au transport qu'elles soient maritimes, aériennes ou terrestres.

¹ CAAT, Site officiel, <https://www.caat.dz>, [dernière consultation : 27/04/2026 à 17h25].

En octobre 1989, la **CAAT** a acquis le statut d'Entreprise Publique Économique (EPE). Dans le cadre de son autonomie, l'assemblée générale des actionnaires, réunie le 24 décembre 1989 a autorisé l'extension de ses activités à d'autres branches d'assurance, auparavant relevant de la **CAAR** pour les risques industriels et de la **SAA** pour les risques destinés aux particuliers.

À la suite de la levée de la spécialisation en 1990, la **CAAT** a élargi son champ d'intervention, ce qui lui a permis de consolider sa position de leader dans la branche transport tout en amorçant une stratégie de diversification de ses services, notamment par l'accès aux autres branches d'assurance.

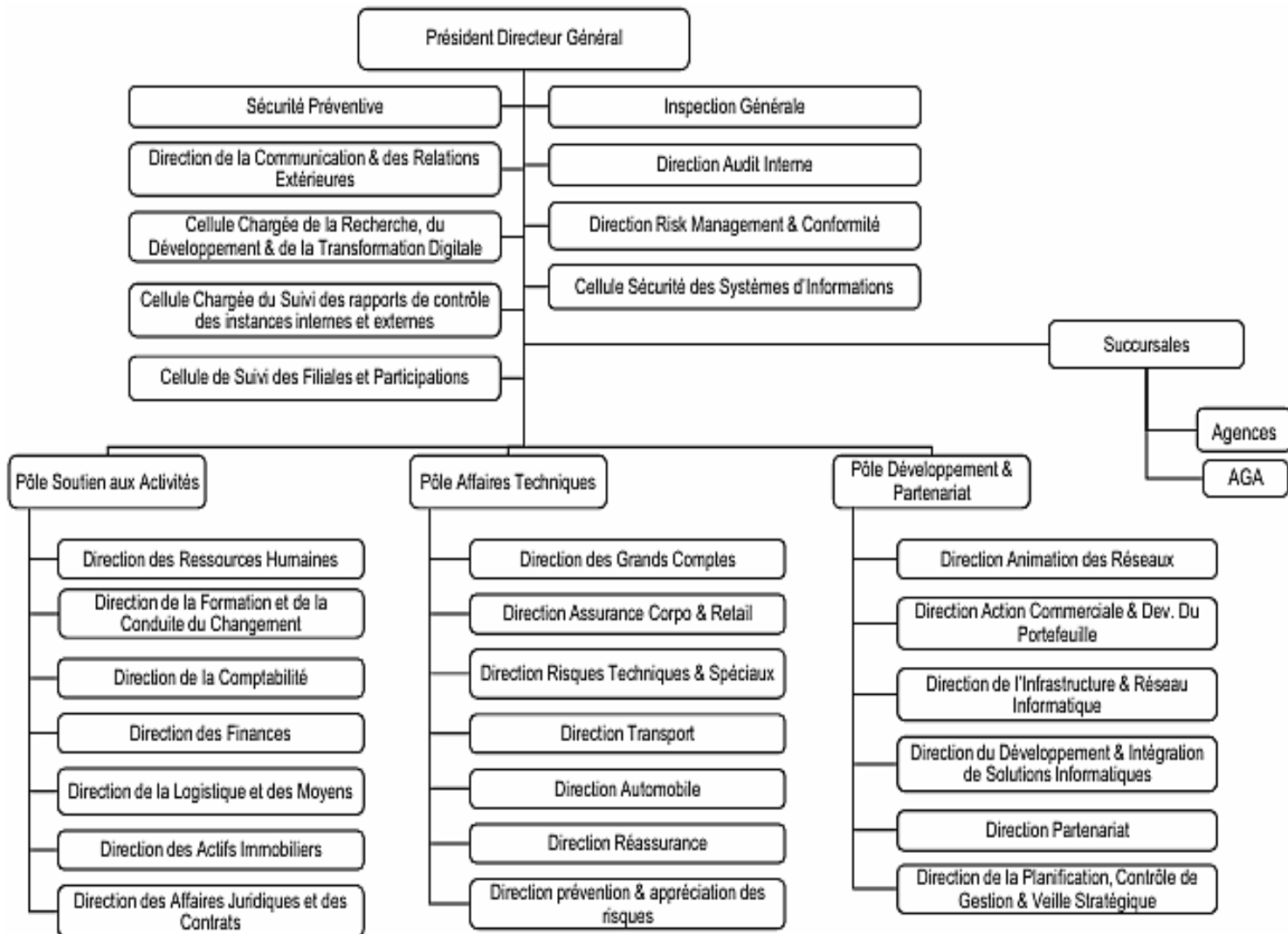
La poursuite des réformes économiques, notamment avec la loi n° 06-04 du 20 février 2006 instaurant la séparation entre les assurances de dommages et celles de personnes, a conduit à une évolution du statut de la **CAAT**. Celle-ci est ainsi devenue une compagnie d'assurance «dommages toutes branches », conformément à l'arrêté ministériel du 14 juillet 2011.

L'application de cette nouvelle réglementation a amené la **CAAT** à s'adapter par la création d'une filiale spécialisée dans les assurances de personnes, dénommée Taamine Life Algérie «**TALA**» en partenariat avec le Fonds National d'Investissement (**FNI**) et la Banque Extérieure d'Algérie (**BEA**).¹

¹ CAAT, Site officiel, <https://www.caat.dz>, [dernière consultation : 27/04/2026 à 18h45].

Organigramme de l'organisme d'accueil :

Figure N°08 : Organigramme de la direction générale de la CAAT



1.3.

Source : document interne de l'entreprise.

1.4. Les objectifs de la CAAT :

Les objectifs fixés à l'entreprise visaient principalement à :

- Diversifier les activités afin de garantir un portefeuille stable et rentable.
- Consolider la position de leader sur le marché tout en renforçant la présence sur le segment des risques industriels.

- Perfectionner la qualité des services offerts aux clients.
- Assurer l'amélioration continue du système d'information intégré.
- Garantir une croissance durable de l'entreprise tout en améliorant sa rentabilité à long terme.
- Développer le réseau commercial de l'entreprise.
- Optimiser et valoriser les compétences du personnel, notamment par la formation intensive des cadres.

1.5. Les activités et les missions de la CAAT :

1.5.1. Les activités de la CAAT¹ :

La **CAAT** exerce une activité diversifiée couvrant l'ensemble des branches d'assurance dommages, avec une spécialisation marquée dans les risques d'entreprises, les transports et les assurances techniques, tout en intervenant également dans les assurances des particuliers et agricoles. Parmi ces activités on a :

1. Activité principale : Assurance dommages :

La **CAAT** est une compagnie spécialisée dans les assurances dommages (non-vie), c'est-à-dire la couverture des biens et des responsabilités.

2. Assurances des risques d'entreprises :

C'est son domaine de spécialisation majeur :

- Assurance des risques industriels.
- Assurance multirisque professionnelle.
- Assurance des grands projets (engineering).

3. Assurances transport :

- Transport maritime.
- Transport aérien.
- Transport terrestre.
- Assurance des marchandises et des navires.

¹Pages Jaunes Algérie, *CAAT Compagnie Algérienne des Assurances*, <https://www.pagesjaunes.dz>, [dernière consultation : 30/04/2026 à 19h30].

4. Assurances automobiles

- Assurance responsabilité civile.
- Assurance tous risques.
- Garantie contre vol, incendie, catastrophes...

5. Assurances habitation et particuliers :

- Multirisque habitation.
- Responsabilité civile.

6. Assurances catastrophes naturelles :

- Séismes.
- Inondations.
- Tempêtes.
- Mouvements de terrain.

7. Assurances techniques et spécialisées :

- Assurance informatique.
- Assurance bris de machines.
- Assurance engins de chantier.

8. Assurances agricoles :

Contrairement à ce qu'on pense souvent, la CAAT propose aussi :

- Assurance des cultures (grêle, incendie...).
- Assurance du bétail.
- Assurance des exploitations agricoles.

Mais elle n'est pas spécialisée uniquement dans ce domaine (contrairement à la CNMA).

1.5.2. Les missions de la CAAT :

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

1.6.Rôles de la CAAT :

L'activité d'assurance joue un rôle essentiel dans la protection du patrimoine national ainsi que dans le financement du développement économique. En effet, la législation impose aux compagnies d'assurances de placer leurs réserves dans des investissements sûrs, contribuant ainsi à la stabilité financière du pays.

Dans ce cadre, la **CAAT** occupe une place importante au sein de l'économie nationale, compte tenu du volume des capitaux qu'elle mobilise auprès de ses assurés. Elle participe activement au développement économique en assurant la préservation du patrimoine national, qu'il soit public ou privé.

Par ailleurs, la **CAAT** contribue au financement de projets de développement à travers l'utilisation de ses fonds propres et la gestion de ses ressources financières, issues notamment des résultats réalisés chaque année. Elle participe également à l'amélioration des entrées en devises grâce aux opérations menées avec des partenaires économiques étrangers.

1.7.La CAAT au sein du marché¹ :

La Compagnie Algérienne des Assurances occupe une position notable au sein du marché des assurances, avec une part globale estimée à 20 %, ce qui lui confère le 2^e rang à l'échelle nationale. Elle se distingue particulièrement dans la branche Incendie, Accidents et Risques Divers (IARD), où elle détient une part de marché de 31 %, la plaçant également en 1^e position. Dans le domaine du transport, la CAAT renforce sa présence dans le transport avec une part de 32 %, occupant le 2^e rang. En revanche, dans la branche automobile, sa part de marché est plus limitée, s'élevant à 9 %, ce qui la positionne au 4^e rang.

Section 02 : L'application du contrôle de gestion au sein de la CAAT

¹ Pages Jaunes Algérie, *CAAT Compagnie Algérienne des Assurances*, <https://www.pagesjaunes.dz>, [dernière consultation : 30/04/2026 à 19h30].

2.1. La présentation de la direction Planification, Contrôle de Gestion et Veille Stratégique:

2.1.1. Missions de la direction :

La Direction Planification, Contrôle de Gestion et Veille Stratégique (DPCGVS) est placée sous l'autorité du Président Directeur Général et a pour mission de :

- Élaborer et suivre les plans stratégiques et opérationnels de la compagnie.
- Assurer le pilotage de la performance économique et financière.
- Mettre en place des systèmes de contrôle de gestion efficaces pour optimiser les ressources.
- Analyser les environnements interne et externe pour anticiper les tendances du marché et les risques.

2.1.2. Objectifs de la Direction :

- Garantir l'alignement stratégique de toutes les opérations de la compagnie.
- Optimiser les coûts et maximiser l'efficacité opérationnelle.
- Fournir des analyses financières précises et pertinentes pour la prise de décision.
- Détecter et évaluer les opportunités et menaces du marché.
- Améliorer l'efficacité des processus de gestion financière.
- Renforcer la veille concurrentielle et l'analyse des données.
- Optimiser la planification budgétaire et les prévisions.

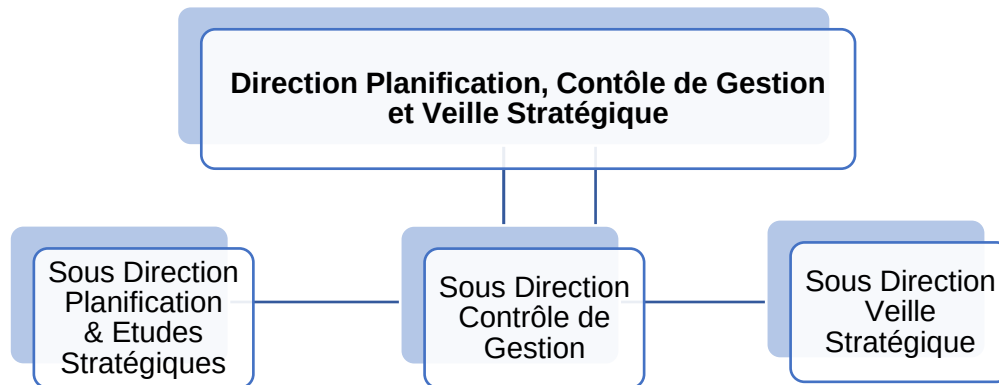
2.1.3. Les activités principales de DPCGVS :

- **Planification et Études Stratégiques :**
 - Élaboration de la vision et des objectifs à long terme.
 - Développement de plans d'action stratégiques.
 - Coordination avec les différentes directions pour assurer l'alignement stratégique.
- **Contrôle de Gestion :**
 - Mise en place de tableaux de bord de suivi de performance.
 - Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.
 - Propositions d'actions correctives pour atteindre les objectifs fixés.
- **Veille Stratégique :**

- Surveillance des évolutions du marché et de la concurrence.
- Identification des nouvelles tendances et technologies.
- Analyse des risques et opportunités pour adapter la stratégie de la compagnie.

2.1.4. L'organisation de la direction :

Figure N°09 : L'organigramme de la direction étudiée



Source : document interne de l'entreprise.

2.1.5. Ressources et outils utilisés :

- Logiciels CIRIS (est un progiciel intégré de gestion d'assurance).
- Feuille de calcul Excel.
- Bases de données spécialisées.
- Outils de surveillance du marché et de la concurrence.

2.2. L'analyse des budgets au sein de la CAAT :

Au niveau de la CAAT la gestion budgétaire repose sur une typologie spécifique de budgets, notamment :

2.2.1. Budget des primes émises :

Dans cette partie, nous analyserons les prévisions, les réalisations ainsi que les écarts relatifs aux primes émises au cours des trois dernières années 2022,2023 et 2024.

- **Prévisions des primes émises :**

Le tableau suivant illustre les prévisions du chiffre d'affaires pour les années 2022,2023 et 2024 :

Tableau N°05: Variation du chiffre d'affaires prévisionnel par branche de 2022 à 2024.

Unité : Million DZD

Branches	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Automobile	6576,24	6840	6558,20	4,01%	-4,12%
Grands Comptes	15767	16730	16957	6,11%	1,36%
Transport	1731,10	2000	3075	15,53%	54%
Engineering	1050	1385	2373	32%	71,33%
Crédit	1	7	10,38	6%	48,28%
Agricole	35,35	38	27	7,5%	-29%
TOTAL	26000	27000	28500	3,85%	5,56%

Source : document interne de la CAAT.

Le tableau présente l'évolution du chiffre d'affaires de la compagnie par branche d'activité sur la période 2022-2024 :

D'une manière générale, le chiffre d'affaires total est passé de 26 000 millions DA en 2022 à 28 500 millions DA en 2024, enregistrant une croissance de 3,85 % entre 2022 et 2023 puis de 5,56 % entre 2023 et 2024. Cette évolution traduit une progression globale de l'activité commerciale de la compagnie.

La branche **Grands Comptes** occupe la première position en termes de contribution au chiffre d'affaires. Son volume est passé de 15 767 millions DA en 2022 à 16 957 millions DA en 2024, avec des taux de croissance de 6,11 % puis 1,36 %. Malgré un ralentissement en 2024, cette branche demeure le principal moteur de l'activité.

La branche **Automobile** représente également une part importante du portefeuille. Après une légère hausse de 4,01 % entre 2022 et 2023, son chiffre d'affaires a diminué de 4,12 % en 2024 pour s'établir à 6 558,20 millions DA, ce qui peut s'expliquer par une baisse de la production ou une concurrence plus forte sur ce segment.

Les branches **Engineering** et **Transport** affichent les meilleures performances de la période. La branche **Engineering** a progressé de 32 % entre 2022 et 2023 puis de 71,33 % entre 2023 et 2024, atteignant 2 373 millions DA. De même, la branche **Transport** a enregistré une croissance remarquable de 15,53 % puis de 54 %, passant de 1 731,10 millions DA à 3075 millions DA. Ces résultats témoignent d'un développement important de ces activités.

La branche **Crédit**, bien que représentant un volume relativement faible, a connu une évolution positive continue, passant de 1 million DA en 2022 à 10,38 millions DA en 2024, ce qui reflète une dynamique favorable de cette activité.

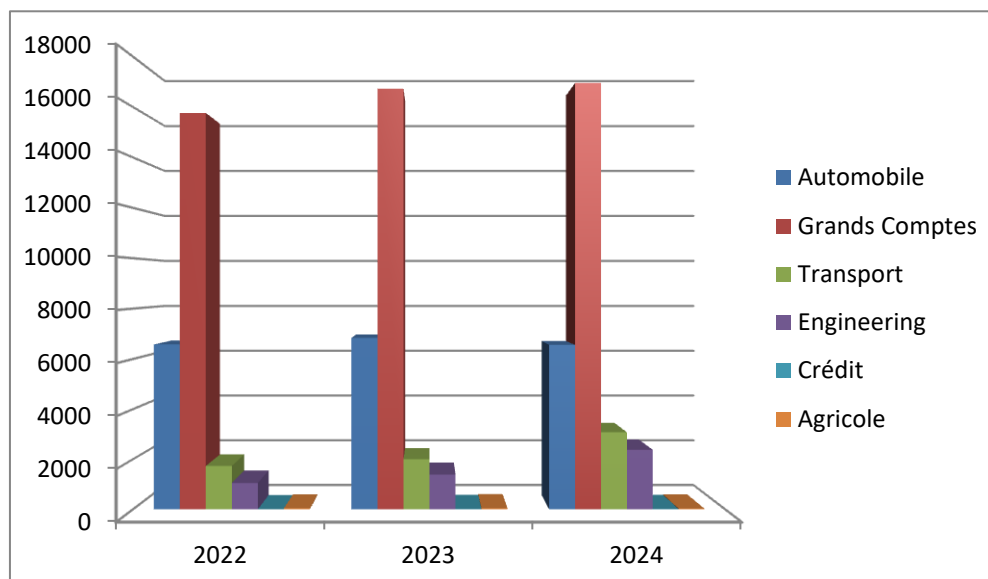
À l'inverse, la branche **Agricole** a enregistré une légère progression entre 2022 et 2023 (7,5%) avant de connaître une baisse significative de 29 % en 2024, son chiffre d'affaires passant de 38 millions DA à 27 millions DA. Cette diminution peut être liée à des facteurs économiques, climatiques ou à une réduction de la demande sur ce segment.

En conclusion, l'analyse du tableau montre que la croissance du chiffre d'affaires global de la compagnie est principalement soutenue par les branches **Grands Comptes**, **Transport** et **Engineering**, tandis que les branches **Automobile** et **Agricole** ont connu un recul en 2024. La diversification des activités permet toutefois à la compagnie de maintenir une évolution positive de son chiffre d'affaires global.

Remarque : la branche **Corporate & Retail** a été créée en 2024 c'est pour ça on pas trouver dans les prévisions. La branche **Incendie & Cat-Nat** a été dévisée en deux branches (Grands Comptes et Corporate& Retail).

Cette situation est illustrée par le graphique suivant :

Figure N°10 : Variation du chiffre d'affaires prévisionnel par branche de 2022 à 2024.



Source : préparé par moi-même à partir des données de tableau N°07.

- Réalisation des primes émises :**

Le tableau ci-après présente l'évolution du chiffre d'affaires réalisées entre 2022 et 2024.

Tableau N°06 : Variation du chiffre d'affaires par branche de 2022 et 2024.

Unité : Million DZD

	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Automobile	6903,25	6523,27	6531	-5,50%	0,12%
Grands Comptes	14142	15110,26	16189	8,85%	7,14%
Corporate&Retail	2031,40	2214	2550	9%	15,18%
Transport	2210	2390	2450,28	8,14%	2,52%
Engineering	1392,43	2218,51	2282,66	60%	3%
Crédit	4,37	4,46	4	2%	-10,31%

Le contrôle de gestion au sein de la CAAT

Agricole	33	26,84	36,41	-18,67%	35,65%
TOTAL	26716	28486	30042	6,63%	5,46%

Source :rapports annuels de la CAAT (2022-2024)

Le tableau met en évidence l'évolution du chiffre d'affaires de la compagnie par branche d'activité sur la période 2022-2024. Globalement, le chiffre d'affaires total a connu une croissance continue, passant de 26 716 millions DZD en 2022 à 30 042 millions DZD en 2024, soit une augmentation de 6,63 % entre 2022 et 2023 et de 5,46 % entre 2023 et 2024. Cette évolution traduit une dynamique commerciale favorable de la compagnie.

La branche **Grands Comptes** demeure la principale source de chiffre d'affaires. Elle a enregistré une progression régulière, passant de 14 142 millions DZD en 2022 à 16 189 millions DZD en 2024, avec des taux de croissance respectifs de 8,85 % et 7,14 %. Cette performance confirme l'importance stratégique de cette branche dans le portefeuille de la compagnie.

La branche **Corporate & Retail** affiche également une évolution positive. Son chiffre d'affaires est passé de 2 031,40 millions DZD en 2022 à 2 550 millions DZD en 2024, enregistrant des hausses de 9 % puis 15,18 %, ce qui témoigne d'un développement soutenu de cette activité.

La branche **Transport** a connu une croissance modérée mais constante, avec une augmentation de 8,14 % entre 2022 et 2023 et de 2,52 % entre 2023 et 2024, atteignant 2450,28 millions DZD en 2024.

La branche **Engineering** a réalisé la plus forte progression entre 2022 et 2023, avec une hausse remarquable de 60 %, passant de 1 392,43 millions DZD à 2 218,51 millions DZD. Toutefois, cette croissance s'est ralentie en 2024 avec une augmentation de seulement 3%, portant le chiffre d'affaires à 2 282,66 millions DZD.

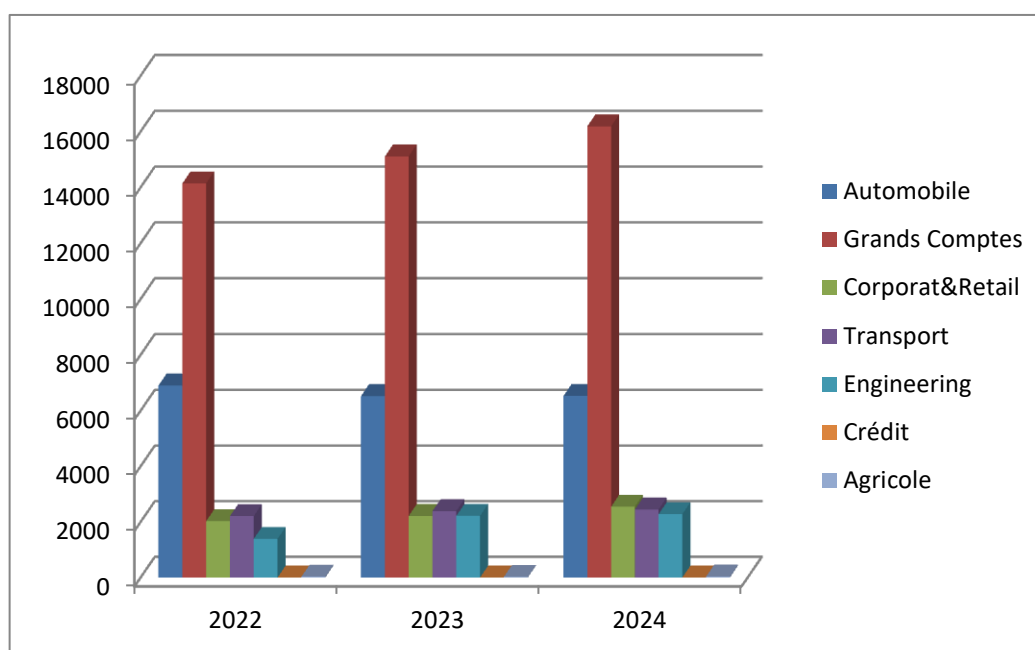
Concernant la branche **Automobile**, le chiffre d'affaires a diminué de 5,50 % entre 2022 et 2023, passant de 6 903,25 millions DZD à 6 523,27 millions DZD, avant de se stabiliser en 2024 avec une légère hausse de 0,12 %.

La branche **Crédit** présente des montants relativement faibles. Après une légère progression de 2% en 2023, elle a enregistré une baisse de 10,31% en 2024, son chiffre d'affaires s'établissant à 4 millions DZD.

Enfin, la branche **Agricole** a connu une évolution contrastée. Après une baisse de 18,67 % entre 2022 et 2023, elle a enregistré une forte reprise de 35,65 % en 2024, atteignant 36,41 millions DZD.

Graphiquement, ces données se présentent comme suit :

Figure N°11 : Réalisation du chiffre d'affaires par branche de 2022 à 2024.



Source : préparé par moi-même à partir des données de tableau N°08

- Analyse et interprétation des écarts sur chiffre d'affaires :**

Les écarts relatifs aux primes émises durant les exercices 2022, 2023 et 2024 sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°07 : les écarts sur les primes émises de 2022 à 2024.

Unité : Million DZD

	Prévisions	Réalisation	Ecart	Taux de réalisation
--	------------	-------------	-------	---------------------

Le contrôle de gestion au sein de la CAAT

Branches	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Automobile	6576,24	6840	6558,20	6903,25	6523,27	6531	327	-317	-27	105%	95%	100%
Grands Comptes	15767	16730	16957	14142	15110,26	16189	-1625	-1620	-768	90%	103%	95%
Transport	1731,10	2000	3075	2210	2390	2450,28	479	390	-625	128%	119%	80%
Engineering	1050	1385	2373	1392,43	2218,51	2282,66	342	833	-90	133%	160%	96%
Crédit	1	7	10,38	4,37	4,46	4	3	-2	-6	4,37 %	71%	36%
Agricole	35,35	38	27	33	26,84	36,41	-2	-11	9	93%	64%	135%
TOTAL	26000	27000	28500	26716	28486	30042	716	1486	1542	109%	105,5 %	105%

Source : préparé par moi-même à base des données des tableaux N°05 et N°06

Le tableau présente une comparaison entre les prévisions et les réalisations du chiffre d'affaires par branche d'activité sur la période 2022-2024. Il met en évidence les écarts enregistrés ainsi que les taux de réalisation atteints.

À l'échelle globale, la compagnie a dépassé ses objectifs de chiffre d'affaires durant les trois années étudiées. En effet, les réalisations sont passées de 26 716 millions DZD en 2022 à 30042 millions DZD en 2024, contre des prévisions respectives de 26 000 millions DZD, 27000 millions DZD et 28 500 millions DZD. Les écarts globaux sont positifs, soit 716 millions DZD en 2022, 1 486 millions DZD en 2023 et 1 542 millions DZD en 2024, avec des taux de réalisation de 109 %, 105,5 % et 105 %. Ces résultats traduisent une bonne performance commerciale et une capacité de la compagnie à dépasser les objectifs fixés.

La branche **Automobile** a dépassé les prévisions en 2022 avec un taux de réalisation de 105%. Cependant, elle a enregistré un léger retard en 2023 (95%) avant d'atteindre pratiquement son objectif en 2024 avec un taux de réalisation de 100 %.

La branche **Grands Comptes** a connu une sous-réalisation en 2022 (90 %) en raison d'un écart négatif de 1 625 millions DZD. En revanche, elle a dépassé son objectif en 2023 avec un taux de réalisation de 103 %, avant d'enregistrer une légère insuffisance en 2024 (95 %).

La branche **Transport** a réalisé des performances remarquables en 2022 et 2023 avec des taux de réalisation respectifs de 128% et 119%, traduisant un chiffre d'affaires largement supérieur aux prévisions. Toutefois, en 2024, la réalisation n'a atteint que 80 % de l'objectif fixé, générant un écart négatif de 625 millions DZD.

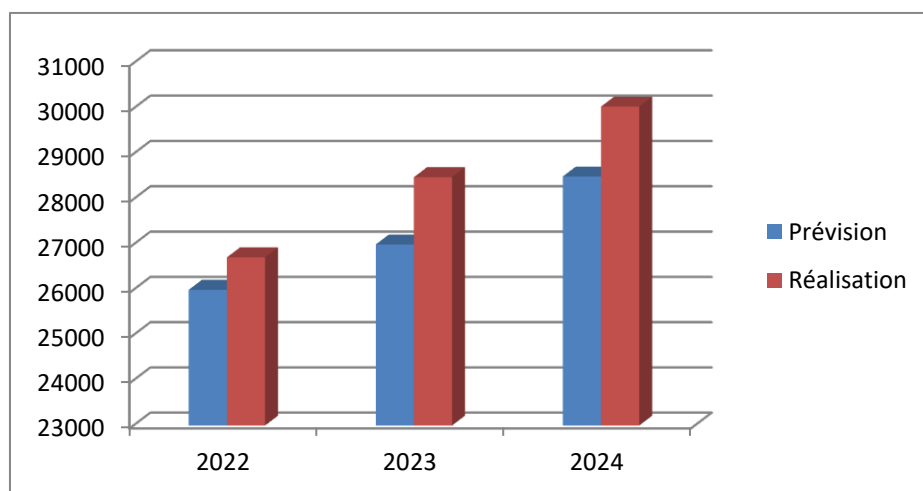
La branche **Engineering** affiche les meilleures performances du tableau. Les réalisations ont largement dépassé les prévisions en 2022 et 2023 avec des taux de réalisation de 133% et 160%. En 2024, malgré un léger écart négatif de 90 millions DZD, le taux de réalisation demeure élevé (96%), ce qui confirme le dynamisme de cette activité.

La branche **Crédit** présente des résultats contrastés. Bien que les réalisations soient supérieures aux prévisions en valeur absolue en 2022, le taux de réalisation indiqué reste faible (4,37%), ce qui suggère probablement une erreur de calcul ou de présentation dans le tableau. En 2023 et 2024, les taux de réalisation sont respectivement de 71 % et 36%, traduisant des performances inférieures aux objectifs fixés.

La branche **Agricole** a enregistré des résultats mitigés. Les taux de réalisation de 93 % en 2022 et 64% en 2023 montrent une sous-performance par rapport aux prévisions. En revanche, en 2024, la branche a largement dépassé son objectif avec un taux de réalisation de 135 %, générant un écart positif de 9 millions DZD.

En conclusion, l'analyse met en évidence une bonne maîtrise de l'activité commerciale globale, puisque le chiffre d'affaires total réalisé a dépassé les prévisions durant les trois années étudiées. Les branches **Engineering** et **Transport** ont fortement contribué à cette performance, notamment en 2022 et 2023. La branche **Grands Comptes** reste le principal contributeur au chiffre d'affaires malgré quelques écarts négatifs. En revanche, les branches **Crédit** et **Agricole** présentent des résultats plus fluctuants et nécessitent un suivi plus rigoureux afin d'améliorer leur contribution à la performance globale de la compagnie.

Figure N°12 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations des primes émises.



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°09.

Remarque :

- L'écart = réalisation-prévision.
- Taux de réalisation = $(\text{réalisation} / \text{prévision}) \times 100$.
- Taux d'évolution = $(\text{réalisation} - \text{réalisation } n-1) / \text{réalisation } n-1 \times 100$.

2.2.2. Budget des créances :

- **Prévisions pour les créances :**

Le suivi des créances permet :

- d'évaluer la capacité de recouvrement de la compagnie.
- de contrôler les retards de paiement.
- d'améliorer la gestion de la trésorerie.
- de limiter le risque d'impayés.
- d'aider à la prise de décision.

Tableau N°08 : Evolution des prévisions pour les créances de 2022-2024.

En millions DZD

	Année	Evolution
--	-------	-----------

Libellé	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Les créances	19193	13243	9444	-31%	-28,69%

Source : Plan Budget de la CAAT (2022-2024).

Le tableau présente l'évolution des prévisions relatives aux créances sur la période 2022-2024. Les données montrent une diminution continue des créances prévues au cours des trois années étudiées.

En effet, le montant prévisionnel des créances est passé de 19 193 millions DZD en 2022 à 13 243 millions DZD en 2023, soit une baisse de 31 %. Cette tendance s'est poursuivie en 2024, où les créances prévues ont atteint 9 444 millions DZD, enregistrant une diminution supplémentaire de 28,69 % par rapport à 2023.

Cette évolution traduit la volonté de la compagnie de réduire progressivement le volume de ses créances et d'améliorer le recouvrement de ses créances clients. La baisse des créances prévues peut également refléter une politique plus rigoureuse de gestion du crédit, un suivi renforcé des encaissements ou encore une amélioration de la qualité du portefeuille clients.

Du point de vue financier, cette diminution est favorable puisqu'elle contribue à améliorer la trésorerie de l'entreprise et à réduire le risque d'impayés. Elle permet également de renforcer la liquidité de la compagnie et d'optimiser la gestion de son besoin en fonds de roulement.

- **Réalisation des créances :**

Tableau N°09 : L'évolution des créances réelles de 2022-2024.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Les créances	18427	18449	24404	0.12%	32,28%

Source : Plans annuels de la CAAT (2022-2024).

Le tableau présente l'évolution des créances réelles de la compagnie sur la période 2022-2024.

Les créances réelles ont connu une évolution croissante au cours de la période étudiée. Elles sont passées de 18 427 millions DZD en 2022 à 18 449 millions DZD en 2023, soit une légère augmentation de 0,12%. Cette stabilité indique que le niveau des créances est resté pratiquement inchangé entre les deux exercices.

En 2024, les créances ont enregistré une hausse importante pour atteindre 24 404 millions DZD, contre 18 449 millions DZD en 2023, soit une augmentation de 32,28 %. Cette évolution traduit une accumulation plus importante des montants dus à la compagnie par ses clients et partenaires.

Cette hausse peut être liée à l'augmentation du volume d'activité de la compagnie, à l'accroissement des primes émises à crédit ou encore à un allongement des délais de recouvrement. Toutefois, une augmentation importante des créances nécessite une surveillance particulière, car elle peut engendrer des tensions sur la trésorerie et accroître le risque d'impayés.

Par ailleurs, la progression des créances réelles en 2024 contraste avec la baisse des créances prévisionnelles observée dans le tableau des prévisions. Cela révèle un écart entre les objectifs fixés et les réalisations effectives, ce qui pourrait indiquer que les actions prévues pour réduire les créances n'ont pas produit les résultats attendus.

- **Analyse et interprétation les écarts des créances :**

Tableau N°10 : Analyse des écarts des créances de 2022-2024

En millions DZD

Libellé	Prévisions			Réalisation			Ecart			Taux de réalisation		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Les créances	19193	13243	9444	18427	18449	24404	-766	5206	1496	96%	139,31	258,41
									0		%	%

Source : préparé par moi-même à base des données des tableaux N°08 et N°09.

Le tableau présente une comparaison entre les créances prévisionnelles et les créances réelles sur la période 2022-2024, ainsi que les écarts constatés et les taux de réalisation correspondants.

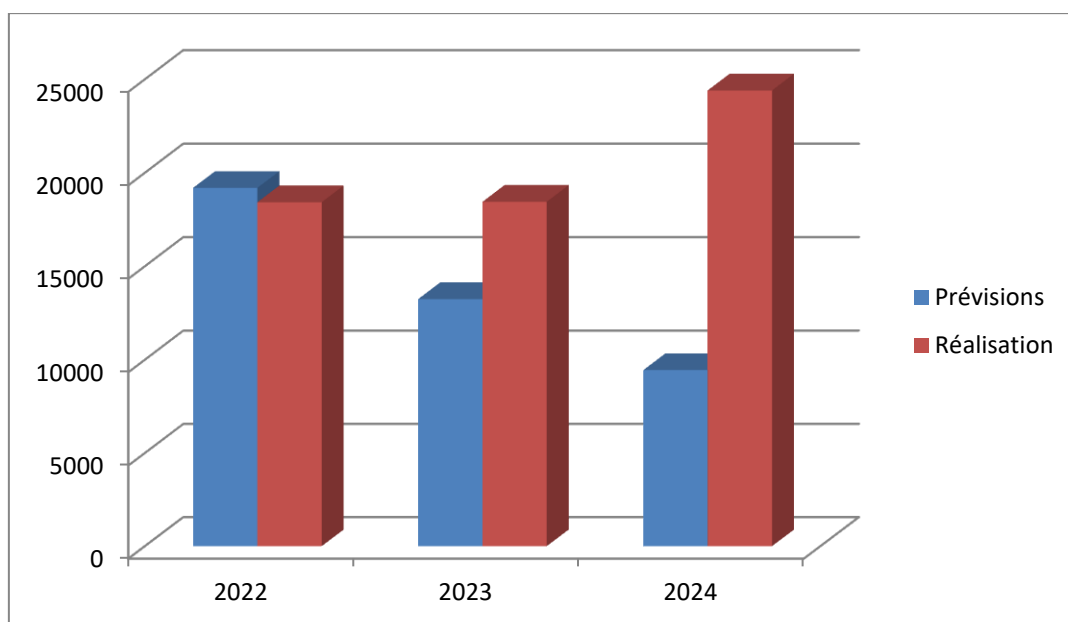
En 2022, les créances réelles se sont élevées à 18 427 millions DZD, contre une prévision de 19 193 millions DZD, soit un écart négatif de 766 millions DZD. Le taux de réalisation s'établit à 96%, ce qui indique que les créances réelles sont restées légèrement inférieures aux prévisions. Cette situation peut être considérée comme favorable puisqu'elle traduit une meilleure maîtrise du niveau des créances par rapport aux objectifs fixés.

En 2023, les créances réelles ont atteint 18 449 millions DZD, alors que les prévisions étaient de 13 243 millions DZD. L'écart devient positif et s'élève à 5 206 millions DZD, avec un taux de réalisation de 139,31 %. Ce dépassement montre que le niveau réel des créances a été nettement supérieur aux attentes, ce qui peut révéler des difficultés dans le recouvrement ou une augmentation des montants restant à encaisser.

La situation s'est davantage accentuée en 2024. Les créances réelles ont atteint 24 404 millions DZD, contre une prévision de seulement 9 444 millions DZD, générant un écart positif très important de 14 960 millions DZD. Le taux de réalisation s'élève à 258,41%, ce qui signifie que les créances réelles représentent plus de deux fois et demie le montant prévu. Cet écart considérable traduit une forte divergence entre les objectifs de réduction des créances et les résultats effectivement obtenus.

L'évolution des écarts met en évidence une dégradation progressive de la situation des créances à partir de 2023. Alors que la compagnie avait prévu une baisse continue des créances, les réalisations montrent au contraire une augmentation significative de celles-ci. Cette situation peut s'expliquer par l'accroissement du volume d'activité, l'allongement des délais de paiement, l'insuffisance des actions de recouvrement ou encore l'accumulation des créances en souffrance.

Figure N°13 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des encaissements des créances.



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°10.

2.2.3. Budget réassurance :

- **Prévisions de l'activité de réassurance :**

Tableau N°11 : Les prévisions de l'activité de réassurance de 2022-2024.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Sinistres à la charge des réassureurs	6822	10237	6168	50,06%	-39,75%
Primes cédés	15432	15766	16289	2,16%	3,32%
Commissions reçues	2176	2221	2281	2,1%	2,70%

Source : Plan & Budgets de la CAAT (2022-2024).

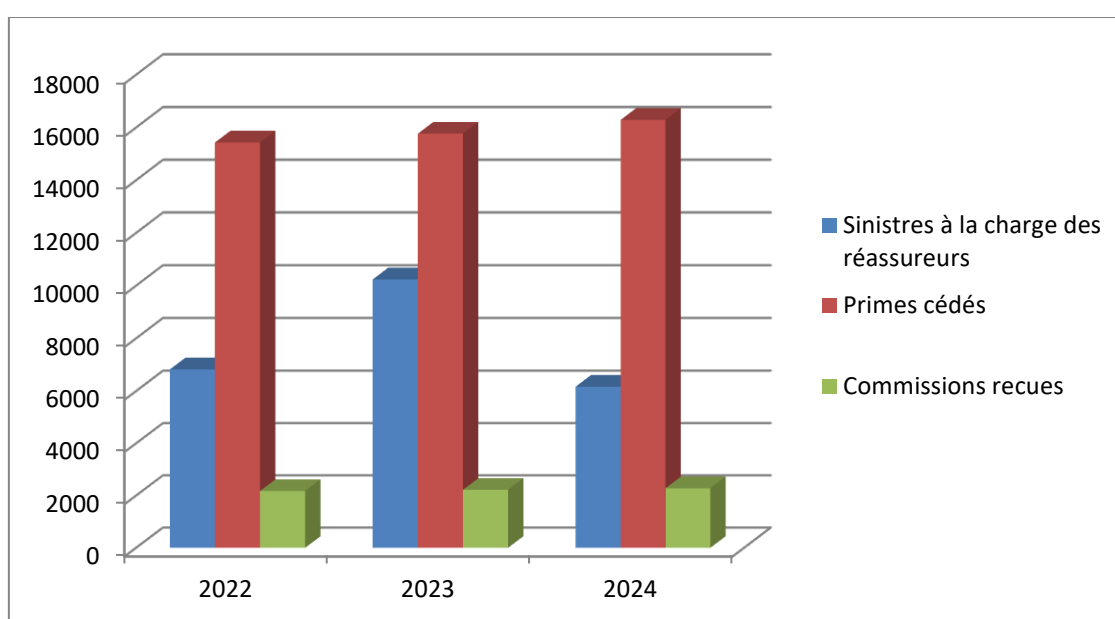
D'après le tableau ci-dessus, les prévisions de l'activité de réassurance ont connu des évolutions variables durant la période étudiée. Les sinistres à la charge des réassureurs ont enregistré une forte hausse de 50,06 % en 2023 avant de diminuer de 39,75 % en 2024.

Par ailleurs, les primes cédées ont connu une augmentation progressive, passant de 15 432 millions de dinars en 2022 à 16 289 millions de dinars en 2024. De même, les commissions reçues ont enregistré une légère hausse continue durant la période étudiée.

Ces évolutions traduisent l'importance accordée par la compagnie aux opérations de réassurance dans la gestion et la couverture des risques assurés.

Les données précédentes sont représentées graphiquement comme suit :

Figure N°14 : Evolution prévisionnelle de la réassurance de 2022 à 2024.



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°11.

- Réalisation de l'activité de réassurance :**

Tableau N°12 : Synthèse de l'activité réassurance de 2022 à 2024.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Sinistres à la charge des réassureurs	6819	6937	8148	1,73%	17,46%

Primes cédés	16431	18684	18857	13,71%	0,92%
Commissions reçues	2595	2619	2290	0,92%	-12,56%

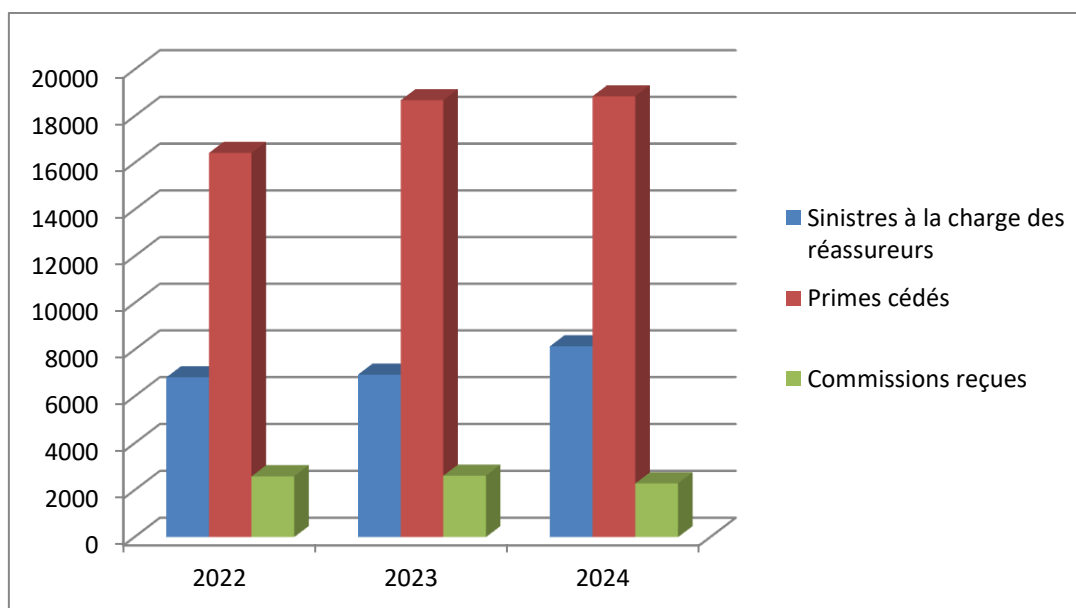
Source : rapports annuels de la CAAT (2022-2024).

D'après le tableau ci-dessus, les sinistres à la charge des réassureurs ont connu une augmentation continue durant la période étudiée. Les primes cédées ont également progressé, malgré une faible hausse en 2024. En revanche, les commissions reçues ont augmenté légèrement en 2023 avant de diminuer en 2024.

Globalement, l'activité de réassurance présente une évolution globalement haussière, mais avec des variations au niveau des commissions reçues.

Les données précédentes sont représentées graphiquement comme suit :

Figure N°15 :L'activité réelle de réassurance.



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°13.

- Analyse des écarts de l'activité de réassurance :**

Tableau N°13 : Analyse des écarts sur l'activité de réassurance.

En millions DZD

Le contrôle de gestion au sein de la CAAT

Libellé	Prévisions			Réalisation			Ecart			Taux de réalisation		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Sinistres à la charge des réassureurs	6822	10237	6168	6819	6937	8148	-3	-3300	1980	99,96 %	67,76 %	132,10 %
Primes cédées	15432	15766	16289	16431	18684	18857	999	2918	2568	106,47 %	118,51 %	115,76 %
Commissions reçues	2176	2221	2281	2595	2619	2290	419	398	9	119,25 %	117,92 %	100,39 %

Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°11 et N°12.

D'après le tableau ci-dessus, les réalisations de l'activité de réassurance ont enregistré des résultats variables durant la période étudiée.

Les sinistres à la charge des réassureurs ont été proches des prévisions en 2022 avec un taux de réalisation de 99,96 %. Toutefois, un important écart négatif a été enregistré en 2023 avec un taux de réalisation de 67,76 % avant de dépasser les prévisions en 2024 avec un taux de réalisation de 132,10 %.

Par ailleurs, les primes cédées ont dépassé les prévisions durant les trois années étudiées, avec des taux de réalisation de 106,47 % en 2022, 118,51 % en 2023 et 115,76 % en 2024. Cette évolution traduit une intensification des opérations de réassurance de la compagnie.

Concernant les commissions reçues, celles-ci ont également dépassé les prévisions durant toute la période étudiée, avec des taux de réalisation supérieurs à 100 % atteignant 119,25 % en 2022, 117,92 % en 2023 et 100,39 % en 2024.

Dans l'ensemble, ces résultats traduisent une activité de réassurance globalement dynamique, marquée par des dépassements des prévisions au niveau des primes cédées et des commissions reçues.

2.2.4. Budget placements et produits financiers :

- **Prévisions des placements et produits financiers :**

Tableau N°14 : Evolution prévisionnelle des produits et placements financiers.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Placements financiers	39000	40170	41576	3%	3,50%
Produits financiers	2402	2426	2475	1%	2,02%

Source : Plans et budgets de la CAAT (2022-2024).

D'après le tableau ci-dessus, les placements financiers ont connu une évolution progressive durant la période étudiée, passant de 39 000 millions de dinars en 2022 à 40 170 millions de dinars en 2023, soit une hausse de 3 %, puis à 41 576 millions de dinars en 2024, représentant une augmentation de 3,50 %.

Par ailleurs, les produits financiers ont également enregistré une légère hausse continue, passant de 2 402 millions de dinars en 2022 à 2 475 millions de dinars en 2024, avec des évolutions respectives de 1 % et 2,02 %.

Cette évolution traduit l'amélioration de l'activité financière de la compagnie ainsi que la progression de ses placements financiers.

- **Réalisation des produits et placements financiers :**

Tableau N°15 : Evolution réelle des placements et produits financiers.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024

Le contrôle de gestion au sein de la CAAT

Placements financiers	36840	42472	43520	15,29%	2,47%
Produits financiers	2214	2416	2612	9,12%	8,11%

Source : rapports annuels de la CAAT (2022-2024).

D'après le tableau ci-dessus, les placements financiers ont enregistré une évolution positive durant la période étudiée passant de 36 840 millions de dinars en 2022 à 42 472 millions de dinars en 2023, soit une hausse de 15,29 % puis à 43 520 millions de dinars en 2024 représentant une progression de 2,47 %.

Par ailleurs, les produits financiers ont également connu une augmentation continue, passant de 2 214 millions de dinars en 2022 à 2 416 millions de dinars en 2023, soit une évolution de 9,12 % puis à 2 612 millions de dinars en 2024 représentant une hausse de 8,11 %.

Cette évolution traduit l'amélioration des performances financières de la compagnie ainsi que l'augmentation de ses placements financiers.

- **Analyse des écarts sur produits et placements financiers :**

Tableau N°16 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des produits et placements financiers.

En millions DZD

Libellé	Prévisions			Réalisation			Ecart			Taux de réalisation		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Placements financiers	39000	40170	41576	36840	42472	43520	-2160	2302	1944	94,46 %	105,73 %	104,67 %
Produits financiers	2402	2426	2475	2214	2416	2612	-188	-10	137	92,17 %	99,59 %	105,53 %

Source : préparé par moi-même à base des données des tableaux N°15 et N°16.

D'après le tableau ci-dessus, les réalisations des placements financiers ont été inférieures aux prévisions en 2022 avec un taux de réalisation de 94,46 %. Toutefois, elles ont dépassé les objectifs prévus en 2023 et 2024, atteignant respectivement 105,73 % et 104,67 %.

Par ailleurs, les produits financiers ont enregistré des réalisations légèrement inférieures aux prévisions en 2022 et 2023, avec des taux de réalisation de 92,17 % et 99,59 %, avant de dépasser les prévisions en 2024 avec un taux de réalisation de 105,53 %.

Globalement, ces résultats traduisent une amélioration progressive de l'activité financière de la compagnie, notamment durant les deux dernières années étudiées.

Section 03 : Analyse de la performance financière de la CAAT.

Les indicateurs utilisés permettent aux responsables de la CAAT d'analyser les performances de l'entreprise en mettant en évidence ses points forts ainsi que ses insuffisances. À cet effet, la compagnie vise une performance globale en recherchant un équilibre entre les différentes dimensions de la performance à travers l'utilisation d'indicateurs pertinents et adaptés.

3.1. Situation financière de la CAAT :

3.1.1. Etat récapitulatif des résultats prévisionnels :

Tableau N°17 : Etat récapitulatif des résultats prévisionnels.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Primes acquises nettes	10649	11330	12326	6,39%	8,80%
Marge d'assurance nette	6972	7318	7737	4,96%	5,72%
Résultat technique opérationnel	967	1109	1346	14,68%	21,37%

Le contrôle de gestion au sein de la CAAT

Résultat financier	2105	2141	2194	1,71%	4,47%
Résultat ordinaire avant impôt	3072	3250	3541	5,79%	8,95%
Résultat net	2382	2491	2677	4,57%	7,47%

Source : Plans et budgets de la CAAT (2022-2024).

Du tableau ci-dessus, nous constatons que la CAAT a prévu :

- Une progression de la marge d'assurance nette de 4,96 % en 2023 par rapport à 2022, suivie d'une légère augmentation de 5,72% en 2024.
- Une évolution positive du résultat technique opérationnel, passé de 967 millions de dinars en 2022 à 1,346 milliard de dinars en 2024, soit une croissance de 39,19%.
- Une augmentation du résultat net en 2023 par rapport à 2022, expliquée par une hausse importante du résultat technique opérationnel de 14,68% ainsi que par la progression du résultat financier de 1,71%.
- En 2024, la compagnie a prévu une hausse du résultat net de 7,47 %, soutenue par l'augmentation du résultat financier de 4,47 %, et l'augmentation du résultat technique opérationnel estimée à 21,37%.

3.1.2. Etat récapitulatif des résultats réels :

Tableau N°18 : Présentation des TCR de la CAAT de 2022, 2023 et 2024.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Primes acquises nettes	16280	18672	18045	14,69%	-3,35%
Marge d'assurance nette	8044	5727	4680	-28,80%	-18,28%
Résultat technique	-317	-1342	-1795	-32,33%	-33,75%

opérationnel					
Résultat financier	2244	2301	2438	2,54%	5,95%
Résultat ordinaire avant impôt	1926	959	643	-50,20%	-32,95%
Résultat net	1881	1253	838	-33,39%	-33,12%

Source : rapports annuels de la CAAT (2022-2024).

D'après le tableau ci-dessus, les primes acquises nettes ont connu une hausse de 14,69 % entre 2022 et 2023, avant d'enregistrer une légère baisse de 3,35 % en 2024.

En revanche, la marge d'assurance nette a enregistré une diminution continue durant la période étudiée, avec des baisses respectives de 28,80 % et 18,28 %.

Au cours de la période 2022-2024, le résultat technique opérationnel réel a continué de se dégrader, passant de -317 millions de DZD en 2022 à -1 795 millions de DZD en 2024, alors que les prévisions estimaient sur une amélioration progressive pour atteindre +1 346 millions de DZD en 2024. L'écart entre la réalisation et la prévision, de 3 141 millions DZD, traduit une dégradation importante de la rentabilité technique de la compagnie. Cette situation s'explique principalement par l'augmentation des charges de sinistres, l'insuffisance des marges techniques et la pression concurrentielle sur les tarifs. Malgré l'augmentation des primes nettes acquises, la compagnie n'a pas pu compenser l'augmentation des charges et a donc connu un déficit technique plus élevé que prévu.

Concernant le résultat financier, celui-ci a connu une évolution positive, avec des hausses de 2,54 % en 2023 et 5,95 % en 2024, grâce à l'amélioration des placements financiers.

Toutefois, le résultat ordinaire avant impôt ainsi que le résultat net ont enregistré des baisses continues durant la période étudiée. Le résultat net est passé de 1 881 millions de dinars en 2022 à 838 millions de dinars en 2024, soit une diminution globale de 55,45 %, reflétant la dégradation de la performance globale de la compagnie.

3.2. Les différents ratios de mesure de la performance à la CAAT :

Les ratios ci-après sont généralement utilisés par la CAAT pour mesurer et apprécier ses performances techniques et opérationnelles.

3.2.1. Les ratios :

3.2.1.1. Les ratios d'activité :

A. Le ratio de croissance des primes émises :

Tableau N°19 : Le ratio de croissance des primes émises.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Primes émises	26716	28486	30042	6,62%	5,46%

Source : Elaboré par moi-même, à partir des comptes de résultat de la CAAT.

Le tableau présente l'évolution des primes émises de la compagnie et permet de mesurer leur taux de croissance sur la période 2022-2024.

Les primes émises ont augmenté de 26 716 millions à 28 486 millions DZD en 2023, soit un taux de croissance de 6,62 %. Cette progression traduit une amélioration de la production de la compagnie et une augmentation des affaires souscrites durant l'exercice 2023.

En 2024, les primes émises ont atteint 30 042 millions DZD, contre 28 486 millions DZD en 2023, enregistrant ainsi un taux de croissance de 5,46 %. Bien que ce taux soit légèrement inférieur à celui observé entre 2022 et 2023, il demeure positif et confirme la poursuite de la croissance de l'activité.

L'évolution positive du ratio de croissance des primes émises reflète la capacité de la compagnie à développer son portefeuille d'assurances, à fidéliser sa clientèle et à renforcer sa position sur le marché. Cette progression constitue également un indicateur favorable de la performance commerciale, dans la mesure où les primes émises représentent la principale source de revenus des compagnies d'assurance.

Toutefois, le léger ralentissement du taux de croissance en 2024 (5,46 % contre 6,62 % en 2023) peut traduire une maturité progressive de certains marchés ou un contexte concurrentiel plus important. Malgré cela, la compagnie maintient une évolution positive de son chiffre d'affaires assurantiel.

B. Le ratio de croissance des primes acquises :

Tableau N°20 : Le ratio de croissance des primes acquises.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Primes acquises	16280	18672	18045	14,70%	-3,36%

Source : Élaboré par moi-même, à partir des comptes de résultat de la CAAT.

Le tableau présente l'évolution des primes acquises de la compagnie durant la période 2022-2024 ainsi que leur taux de croissance.

Les primes acquises sont passées de 16 280 millions DZD en 2022 à 18 672 millions DZD en 2023, enregistrant une croissance significative de 14,70 %. Cette augmentation traduit une amélioration de l'activité d'assurance et une hausse des revenus effectivement acquis par la compagnie au titre des contrats en vigueur. Elle reflète également une bonne dynamique commerciale et une gestion efficace du portefeuille d'assurances.

En revanche, en 2024, les primes acquises ont diminué pour atteindre 18 045 millions DZD, contre 18 672 millions DZD en 2023, soit une baisse de 3,36%. Cette diminution indique un ralentissement de la croissance des revenus techniques de la compagnie. Elle peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment l'augmentation des annulations de contrats, la variation des provisions pour primes non acquises ou encore un ralentissement de la production dans certaines branches d'activité.

L'évolution de ce ratio montre donc une situation contrastée après une forte progression en 2023, la compagnie a connu un léger recul en 2024. Toutefois, le niveau des primes acquises

demeure supérieur à celui de 2022, ce qui traduit globalement une évolution positive sur l'ensemble de la période étudiée.

3.2.1.2. Les ratios techniques :

A. Ratio de sinistralité :

Tableau N°21 : Le ratio de sinistralité.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Sinistres survenus	6005	7058	8551	17,53%	21,15%
Primes acquises	16280	18672	18045	14,70%	-3,36%
Ratio de sinistralité	36,89%	37,80%	47,39%	2,47%	25,38%

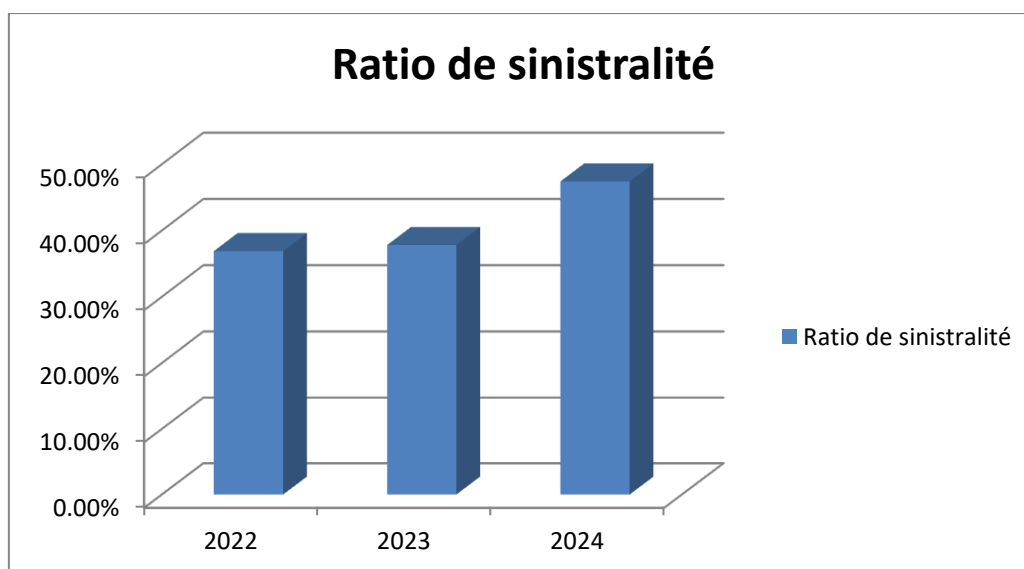
Source : Élaboré par moi-même, à partir des comptes de résultat de la CAAT.

Le ratio de sinistralité a atteint un sommet de 47,39% en 2024, soit une progression de 25,38% de 2023 par rapport 2024.

De plus, le ratio de sinistralité est resté inférieur à 50 % durant toute la période étudiée. Cela signifie que l'entreprise a pu couvrir l'ensemble de ses sinistres en mobilisant moins de la moitié des primes acquises, tandis que le reste des primes a servi à couvrir les charges de gestion et à dégager un bénéfice. Cette situation traduit une bonne maîtrise et une sélection efficace des risques par la CAAT.

Les données précédentes sont illustrées graphiquement comme suit :

Figure N°16 : Présentation graphique du ratio de sinistralité de la CAAT (2022-2024).



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°21.

3.2.1.3. Les ratios de frais :

A. Ratio de frais de gestion :

Tableau N°22 : Le ratio de frais de gestion.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Frais de gestion	3245	3482	3763	7,30%	8,1%
Primes acquises	16280	18672	18045	14,70%	-3,36%
Ratio de frais de gestion	19,93%	18,65%	20,85%	-6,42%	11,80%

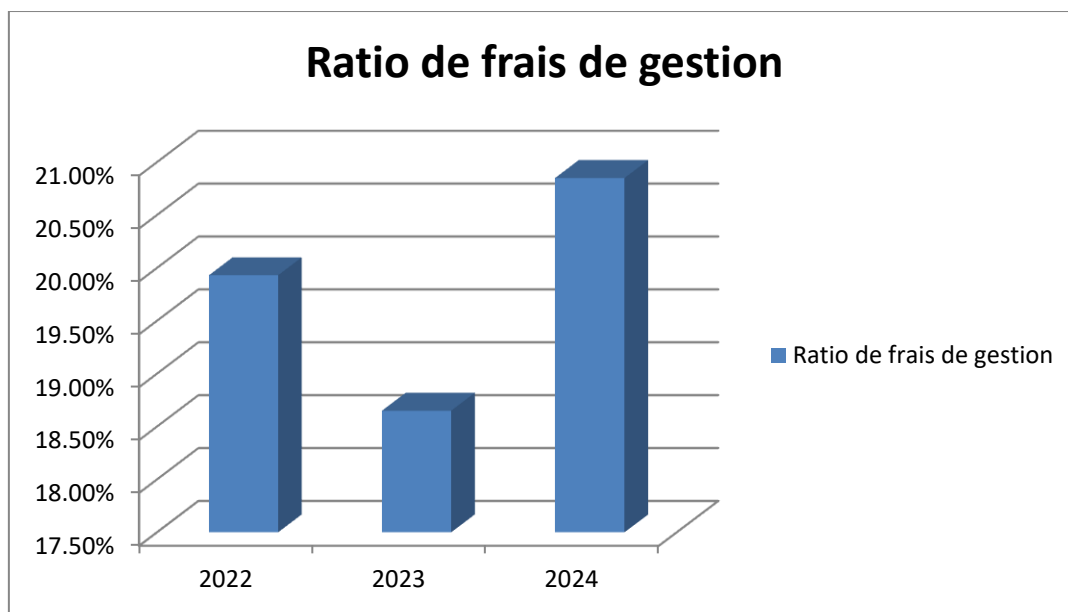
Source : Elaboré par moi-même, à partir des comptes de résultat de la CAAT.

D'après le tableau ci-dessus, les frais de gestion ont enregistré une évolution, passant de 3,245 milliards de dinars en 2022 à 3,763 milliards de dinars en 2024, soit une hausse de 15,96 %.

Par ailleurs, le ratio des frais de gestion a augmenté de 11,80% en 2024. Cette évolution peut s'expliquer par la croissance des frais de gestion.

Ces données sont représentées graphiquement comme suit :

Figure N°17 : Présentation graphique du ratio de frais de gestion de la CAAT (2022-2024).



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°22.

B. Ratio combiné :

Tableau N°23 : Le ratio combiné.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Charge sinistre	6005	7058	8551	17,53%	21,15%
Frais de gestion	3245	3482	3763	7,30%	8,1%
Total (1)	9250	10540	12314	13,95%	16,83%
Primes	16280	18672	18045	14,70%	-3,36%

acquises(2)					
Ratio combiné(1)/(2)	56,82%	56,45%	68,24%	-0,65%	20.89%

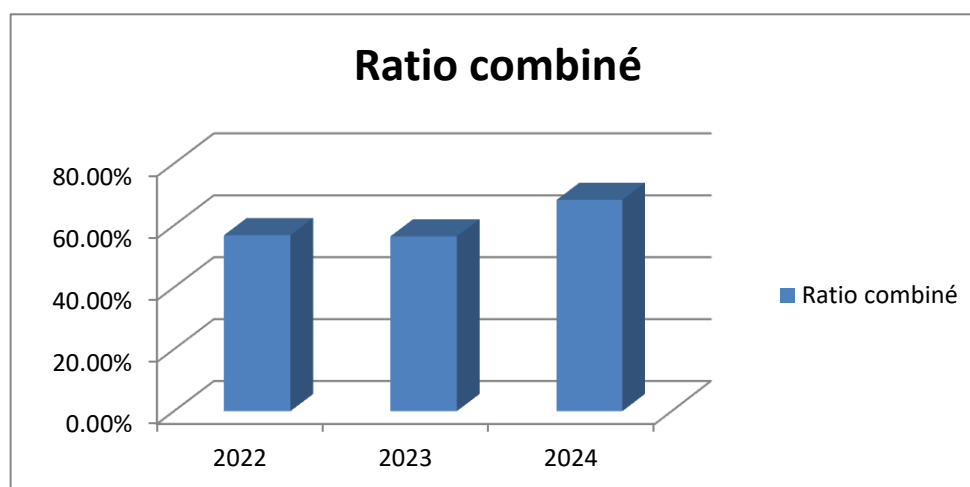
Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°21 et N°22.

Le ratio combiné a enregistré son niveau maximal en 2024 avec un taux de 68.24% durant la période étudiée. Cette augmentation s'explique principalement par la hausse des charges de sinistres ainsi que les frais de gestion enregistrées en 2024.

Par ailleurs, le ratio combiné est resté inférieur à 1 au cours des trois années étudiées, ce qui signifie que les primes acquises ont été suffisantes pour couvrir à la fois les frais de gestion et les charges de sinistres, tout en permettant à la compagnie de dégager un excédent technique.

Les données précédentes sont représentées graphiquement comme suit :

Figure N°18: Présentation graphique du ratio combiné de la CAAT (2022-2024).



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°23.

3.2.1.3. Les ratios de résultat :

A. Le ratio de résultat financier :

Tableau N°24 : Le ratio de résultat financier.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Résultat financier(1)	2244	2301	2439	2,54%	6%
Placements financiers(2)	36840	42472	43520	15,29%	2,47%
Ratio de résultat financier(1)/(2)	6,10%	5,42%	5,60%	-11,15%	3,32%

Source : Élaboré par moi-même, à partir des comptes de résultat de la CAAT.

Le tableau présente l'évolution du résultat financier, des placements financiers ainsi que du ratio de résultat financier, calculé par le rapport entre le résultat financier et les placements financiers.

Le résultat financier a connu une progression continue sur la période étudiée. Il est passé de 2244 millions DZD en 2022 à 2 301 millions DZD en 2023, soit une augmentation de 2,54 %.

En 2024, il a atteint 2 439 millions DZD, enregistrant une hausse supplémentaire de 6 %. Cette évolution traduit une amélioration des revenus générés par les activités financières de la compagnie.

Parallèlement, les placements financiers ont également progressé, passant de 36 840 millions DZD en 2022 à 42 472 millions DZD en 2023, soit une croissance de 15,29 %. En 2024, ils se sont établis à 43 520 millions DZD, enregistrant une hausse plus modérée de 2,47%.

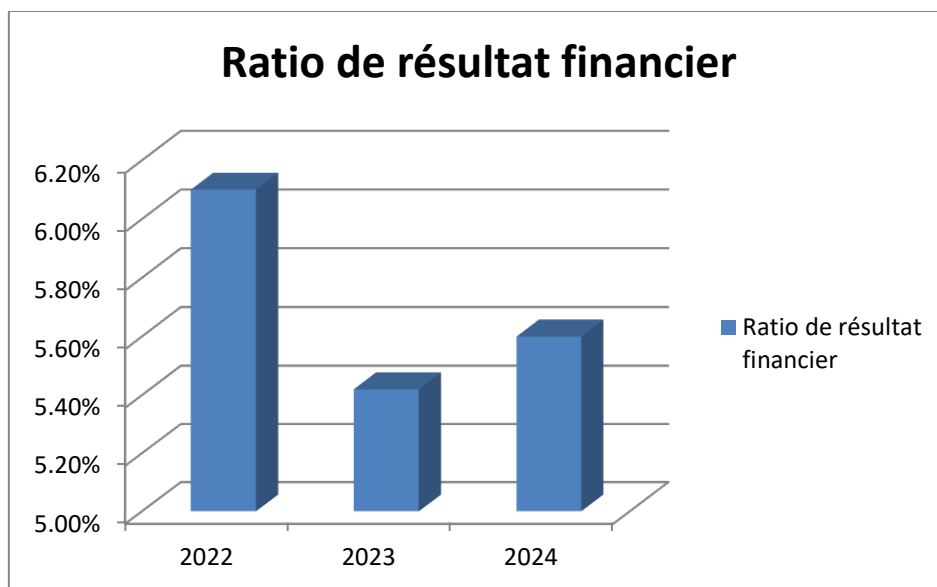
Concernant le ratio de résultat financier, celui-ci s'élève à 6,10% en 2022, puis recule à 5,42% en 2023, soit une diminution de 11,15 %. Cette baisse s'explique par une croissance des placements financiers plus rapide que celle du résultat financier, ce qui a réduit le rendement relatif des placements.

En 2024, le ratio s'améliore légèrement pour atteindre 5,60%, enregistrant une hausse de 3,32% par rapport à 2023. Cette amélioration résulte d'une progression du résultat financier

supérieure à celle des placements financiers, traduisant une meilleure rentabilité des investissements réalisés par la compagnie.

Les données précédentes sont représentées graphiquement comme suit :

Figure N°19 : Présentation graphique du ratio de résultat financier de la CAAT (2022-2024).



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°25.

B. Ratio de la marge bénéficiaire :

Tableau N°25: Le ratio de la marge bénéficiaire.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Résultat net(1)	1881	1253	838	-33,39%	-33,12%
Primes émises(2)	26716	28486	30042	6,62%	5,46%
Ratio de la marge bénéficiaire(1)/(2)	7,04%	4,40%	2,79%	-37,5%	-36,60%

Source : Élaboré par moi-même, à partir des comptes de résultat de la CAAT.

Le tableau présente l'évolution du résultat net, des primes émises ainsi que du ratio de la marge bénéficiaire, calculé par le rapport entre le résultat net et les primes émises.

Le résultat net a connu une diminution importante durant la période étudiée. Il est passé de 1881 millions DZD en 2022 à 1 253 millions DZD en 2023, soit une baisse de 33,39%. Cette tendance s'est poursuivie en 2024, où le résultat net a atteint 838 millions DZD, enregistrant une nouvelle diminution de 33,12 %. Cette évolution traduit une dégradation progressive de la rentabilité nette de la compagnie.

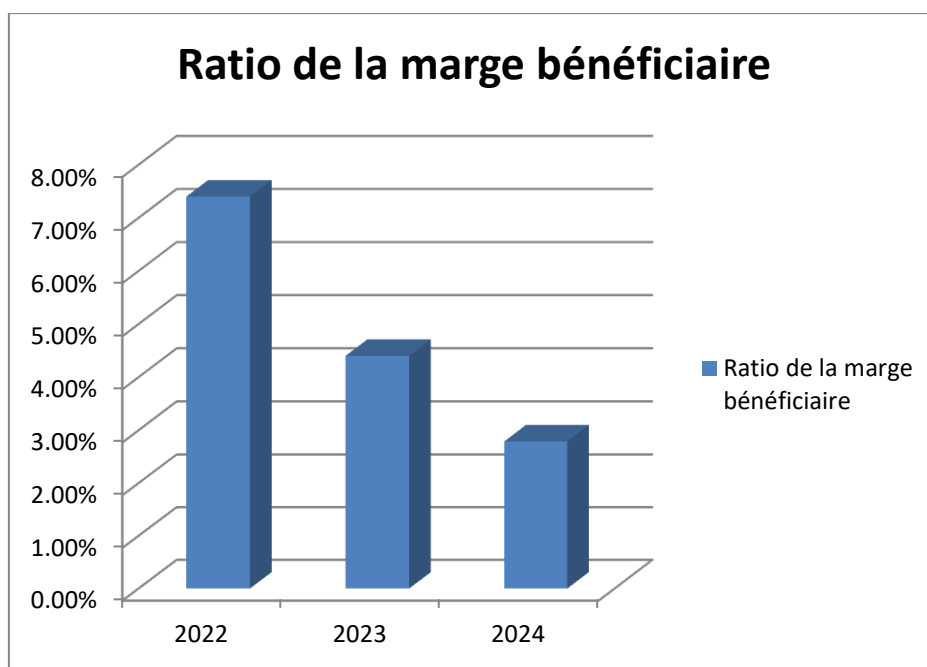
À l'inverse, les primes émises ont affiché une croissance continue. Elles sont passées de 26716 millions DZD en 2022 à 28 486 millions DZD en 2023, soit une augmentation de 6,62%, puis à 30 042 millions DZD en 2024, enregistrant une hausse supplémentaire de 5,46%. Cette progression témoigne d'une amélioration de l'activité commerciale de la compagnie.

Cependant, malgré l'augmentation des primes émises, le ratio de la marge bénéficiaire a connu une baisse significative. Il est passé de 7,04 % en 2022 à 4,40 % en 2023, soit une diminution de 37,5 %. En 2024, le ratio a continué à se dégrader pour atteindre 2,79%, enregistrant une baisse de 36,60 % par rapport à l'exercice précédent.

Cette évolution montre que la croissance des primes émises ne s'est pas traduite par une amélioration du résultat net. En effet, l'entreprise a généré davantage de chiffre d'affaires, mais une part de plus en plus faible de ce chiffre d'affaires s'est transformée en bénéfice net. Cette situation peut s'expliquer par l'augmentation des charges d'exploitation, la hausse des sinistres, l'accroissement des provisions techniques ou encore la diminution de certains produits financiers.

Les données précédentes sont représentées graphiquement comme suit :

Figure N°20 : Présentation graphique du ratio de la marge bénéficiaire de la CAAT (2022-2024).



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°25.

C. Ratio de rentabilité financière (ROE) :

Tableau N°26 : Le ratio de rentabilité financière.

En millions DZD

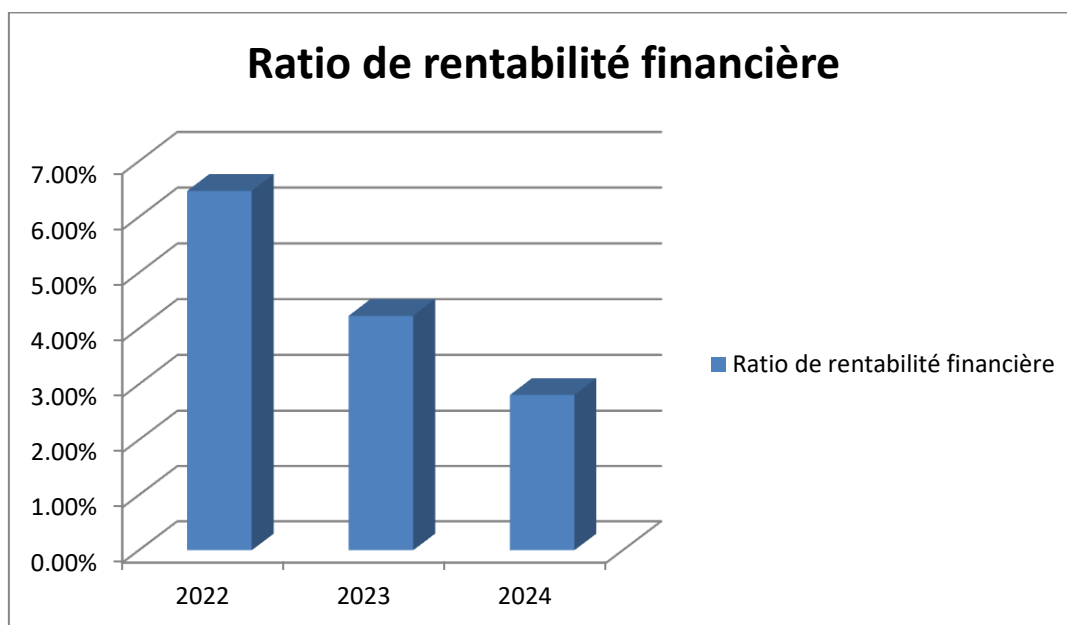
Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Résultat net(1)	1881	1253	838	-33,39%	-33,12%
Capitaux propres (2)	29059	29589	29853	1,82%	0,90%
Ratio de rentabilité financière(1)/(2)	6,47%	4,23%	2,81%	-34,62%	-33,57%

Source : Elaboré par moi-même, à partir des rapports annuels de la CAAT.

Le résultat net a enregistré une baisse continue durant la période étudiée, tandis que les capitaux propres ont connu une légère augmentation. Cette situation a entraîné une diminution du ratio de rentabilité financière, qui est passé de 6,47 % en 2022 à 2,81 % en 2024, en raison de la baisse du résultat net.

Les données précédentes sont illustrées graphiquement comme suit :

Figure N°21 : Présentation graphique du ratio de la rentabilité financière de la CAAT (2022-2024).



Source : préparé par moi-même à base des données de tableau N°26.

D. Marge de solvabilité :

Tableau N°27 : Marge de solvabilité des années 2022,2023 et 2024.

En millions DZD

Libellé	Année			Evolution	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Marge de solvabilité	34250	36013	37727	5,14%	4,76%
Marge de solvabilité/primes émises	128,20%	126,42%	125,58%	-1,39%	-0,66%

Source : rapports annuels de la CAAT (2022-2024).

La marge de solvabilité a connu une évolution progressive durant la période étudiée. Toutefois, le ratio « marge de solvabilité / primes émises » a enregistré une légère baisse, passant de 128,20 % en 2022 à 125,58 % en 2024.

Cette diminution s'explique par une croissance des primes émises plus importante que celle de la marge de solvabilité. Malgré cela, le ratio reste supérieur à 100 %, traduisant une bonne solidité financière de la compagnie.

3.3. La mise en forme des tableaux de bord au niveau de la CAAT :

3.3.1. Tableau de bord de gestion(TBG) :

Tableau N°28 : Tableau de bord de gestion de la CAAT consolidé des années 2022-2024.

Indicateur	Unités	Prévisions 2024	Réalisation 2024	Ecart	Taux de réalisation	Pictogrammes
Chiffre d'affaire	En millions DZD	28500	30041	1541	105,41%	😊
Sinistralité						
Charges sinistres	En millions DZD	6863	8551	1688	124,60%	😞
Réassurance						
Sinistres à la charge des réassureurs	En millions DZD	6168	8148	1980	132,10%	😊
Primes cédés	En millions DZD	16289	18857	2568	115,77%	😊
Commissions	En	2281	2290	9	100,39%	😊

reçues	millions DZD					
Finance						
Placements financiers	En millions DZD	41576	43520	1944	104,67%	😊
Produits financiers	En millions DZD	2475	2612	137	105,53%	😊
Les créances	En millions DZD	9444	24404	14960	258,41%	😞
Ratios techniques						
Ratio de sinistralité	%	55,68%	47,39%	-8,29%	85,11%	😊
Ratio de frais de gestion	%	28,49%	20,85%	-7,64%	73,18%	😊
Ratio combiné	%	84,17%	68,24%	-15,9%	81,07%	😊

Source : Élaboré par moi-même, à partir des comptes de résultat et rapports annuels de la CAAT.

3.3.2. Tableau de bord financier (TBF):

Tableau N°29 : Tableau de bord financier de la CAAT consolidée des années 2022-2024.

Ce tableau de bord regroupe des indicateurs de résultat permettant d'évaluer et de mettre en valeur les performances de l'entreprise.

Indicateur	Unités	Prévisions 2024	Réalisation 2024	Ecart	Taux de réalisation	Pictogrammes
------------	--------	--------------------	---------------------	-------	------------------------	--------------

Le contrôle de gestion au sein de la CAAT

Primes acquises nettes	En millions DZD	12356	18045	5689	146%	😊
Marge d'assurance	En millions DZD	7737	4680	-3057	60,49%	😞
Résultat technique opérationnel	En millions DZD	1346	-1795	-3141	-133,36%	😞
Résultat financier	En millions DZD	2194	2438	244	111,12%	😊
Résultat ordinaire avant impôts	En millions DZD	3541	643	-2898	18,16%	😞
Résultat net	En millions DZD	2677	838	-1839	31,30%	😞
Ratio de résultat financier	%	5,28%	5,60%	0,32%	106,1%	😊
Ratio de la marge bénéficiaire	%	9,39%	2,79%	-6,6%	29,71%	😞
Ratio de rentabilité financière	%	8,70%	2,81%	5,89%	32,30%	😞

Source : Élaboré par moi-même, à partir des comptes de résultat et rapports annuels de la CAAT.

Analyse et interprétation des tableaux N°28 et N°29 :

- **Le tableau de bord de gestion (TBG) :**

D'après le tableau ci-dessous on a : Le chiffre d'affaires réalisé s'élève à 30 041 millions DZD contre une prévision de 28 500 millions DZD, soit un écart favorable de 1 541 millions DZD. Le taux de réalisation de 105,41 % indique que l'objectif fixé a été dépassé de 5,41 %. Le pictogramme (☺) traduit une performance satisfaisante, reflétant la capacité de la compagnie à accroître son volume d'affaires au-delà des prévisions.

Quant aux charges de sinistres, elles se sont élevées à 8 551 millions DZD au lieu de la prévision de 6 863 millions DZD soit un écart défavorable de 1 688 millions DZD. Le taux de réalisation de 124,60 % indique un excédent de 24,60 % du but poursuivi. Le pictogramme (☹) correspond à une performance insatisfaisante, traduisant une augmentation des sinistres ayant un impact négatif sur la rentabilité technique de la compagnie.

Les sinistres supportés par les réassureurs se sont élevés à 8 148 millions de DZD alors que les prévisions étaient de 6 168 millions de DZD, soit un écart favorable de 1 980 millions de DZD. Le taux de réalisation de 132,10 % indique que les réassureurs ont supporté une part plus importante que prévu des sinistres. Le pictogramme (☺) traduit une situation favorable dans la mesure où elle réduit l'impact financier des sinistres sur la compagnie.

Les primes cédées aux réassureurs ont été de 18 857 millions DZD contre 16 289 millions DZD prévus, soit un écart de 2 568 millions DZD. On a réalisé 115,77 % des prévisions, soit un excédent de 15,77 %. Le pictogramme (☺) indique le renforcement de la couverture en réassurance et donc une meilleure maîtrise du risque.

Les commissions reçues se sont élevées à 2 290 millions DZD, contre une prévision de 2 281 millions DZD. L'écart est positif et s'élève à 9 millions DZD, pour un taux de réalisation de 100,39 %. L'indicateur est pratiquement comme prévu. Le pictogramme (☺) indique que l'objectif visé est atteint.

En 2024, les placements financiers se sont élevés à 43 520 millions de DZD, contre une prévision de 41 576 millions de DZD. L'écart favorable est de 1 944 millions de DZD. On a réalisé 104,67 % du plan, c'est-à-dire qu'on a dépassé l'objectif de 4,67 %. Cette performance révèle une hausse des fonds affectés par rapport aux prévisions, ce qui prouve une bonne gestion des ressources financières de la compagnie. Ainsi, le pictogramme (☺) reflète une performance satisfaisante, contribuant au renforcement de la solidité financière de l'entreprise.

Les produits financiers réalisés se sont élevés à 2 612 millions DZD contre une prévision de 2 475 millions DZD, soit un écart favorable de 137 millions DZD. Le taux de réalisation de 105,53 % indique un dépassement de l'objectif fixé de 5,53 %. Cette performance traduit une rentabilité des placements financiers supérieure aux prévisions et reflète une gestion efficace des ressources financières de la compagnie. Le pictogramme (☺) confirme ainsi le caractère satisfaisant de cet indicateur.

- **Le tableau de bord financier (TBF) :**

Les primes acquises nettes ont atteint 18 045 millions DZD contre une prévision de 12 356 millions DZD, soit un écart favorable de 5 689 millions DZD. Le taux de réalisation de 146 % traduit un dépassement significatif de l'objectif fixé. Le pictogramme (☺) reflète ainsi une performance satisfaisante et une croissance importante de l'activité de la compagnie.

La marge d'assurance s'est établie à 4 680 millions DZD contre une prévision de 7 737 millions DZD, enregistrant un écart défavorable de 3 057 millions DZD. Le taux de réalisation de 60,49 % montre que l'objectif n'a été atteint qu'à hauteur de 60 %, ce qui traduit une dégradation de la rentabilité technique. Le pictogramme (☹) indique donc une performance insatisfaisante.

Le résultat technique opérationnel affiche une perte de 1 795 millions DZD alors qu'un bénéfice de 1 346 millions DZD était prévu, soit un écart défavorable de 3 141 millions DZD. Le taux de réalisation de -133,36 % traduit un écart très important par rapport à l'objectif. Le pictogramme (☹) reflète cette contre-performance technique.

Le résultat financier s'élève à 2 438 millions DZD contre une prévision de 2 194 millions DZD, soit un écart favorable de 244 millions DZD. Le taux de réalisation de 111,12 % indique un dépassement de l'objectif de 11,12 %. Le pictogramme (☺) traduit ainsi une performance satisfaisante des activités financières.

Le résultat ordinaire avant impôts a atteint 643 millions DZD contre une prévision de 3 541 millions DZD, soit un écart défavorable de 2 898 millions DZD. Le taux de réalisation de 18,16 % montre que l'objectif a été très faiblement atteint. Le pictogramme (☹) souligne cette baisse importante de la performance globale.

Le résultat net s'est établi à 838 millions DZD contre 2 677 millions DZD prévus, soit un écart défavorable de 1 839 millions DZD. Le taux de réalisation de 31,30 % révèle une forte diminution de la rentabilité finale de la compagnie. Le pictogramme (☹) traduit une Performance non satisfaisante.

Concernant les ratios, le ratio de résultat financier a atteint 5,60 % contre une prévision de 5,28 %, soit un écart favorable de 0,32. Le taux de réalisation de 106,1 % traduit une amélioration de la contribution des produits financiers à la performance globale. Le pictogramme (☺) confirme cette évolution positive.

Le ratio de la marge bénéficiaire s'est établi à 2,79 % contre 9,39 % prévus, soit une baisse de 6,6 points. Le taux de réalisation de 29,71 % révèle une rentabilité nettement inférieure aux attentes. Le pictogramme (☹) traduit cette détérioration.

Enfin, le ratio de rentabilité financière a atteint 2,81 % contre une prévision de 8,70 %, soit un écart négatif de 5,89 points. Le taux de réalisation de 32,30 % montre que l'objectif de rentabilité des capitaux investis est loin d'être atteint. Le pictogramme (☹) indique ainsi une performance financière insuffisante.

Malgré une progression importante des primes acquises nettes et une bonne performance du résultat financier, la compagnie a enregistré une détérioration significative de sa rentabilité en 2024. La baisse de la marge d'assurance, le déficit du résultat technique opérationnel ainsi que la diminution du résultat net ont fortement affecté les principaux ratios de rentabilité. Les pictogrammes attribués aux différents indicateurs apparaissent globalement cohérents avec les résultats observés.

Afin d'améliorer ses résultats financiers et d'atteindre les objectifs fixés, la CAAT devrait :

- renforcer ses efforts de commercialisation afin d'augmenter le volume des primes émises.
- Renforcer le suivi des indicateurs techniques pour détecter rapidement les écarts et prendre les mesures correctives.
- renforcer la sélection et la maîtrise des risques assurés afin de réduire les charges de sinistres.
- améliorer la qualité des services offerts afin de fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux assurés.

- renforcer les compétences de son personnel à travers des formations spécialisées.
- optimiser la gestion des placements financiers afin d'améliorer la rentabilité globale de la compagnie.
- Renforcer le suivi et le contrôle des créances afin d'améliorer le recouvrement.

Ce cas pratique nous a permis de comprendre le rôle du contrôle de gestion au sein de la compagnie ainsi que le fonctionnement de son système budgétaire. Il nous a également permis d'étudier les écarts entre les prévisions et les réalisations des exercices 2022, 2023 et 2024, à travers l'analyse des différents ratios et indicateurs de performance utilisés par la compagnie afin d'évaluer l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

De manière générale, la performance financière est vue comme un pilier essentiel du développement de l'entreprise, ce qui pousse les dirigeants à améliorer et renforcer leurs activités. La mise en place d'une fonction de contrôle de gestion s'avère indispensable pour atteindre cet objectif.

Ce mémoire traite le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance, en mettant l'accent sur la gestion de la performance à travers les divers outils de pilotage. Ce contrôle permet de suivre régulièrement les résultats obtenus grâce aux moyens déployés par l'assureur afin de piloter les différentes opérations et activités conformément à la vision stratégique de l'entreprise.

Ainsi, la fonction du contrôle de gestion consiste à coordonner les instruments de pilotage et les systèmes d'information nécessaires à mettre en relation la gestion opérationnelle de l'entreprise avec la stratégie.

L'étude menée au sein de la CAAT montre que la fonction du contrôle de gestion tient une place essentielle dans l'activité de la compagnie, du fait de son rôle important dans l'amélioration de la qualité et de la pertinence des informations de gestion, permettant ainsi une meilleure prise de décision et une plus grande réactivité du management.

En outre, l'analyse des indicateurs de performance et des ratios financiers a démontré que la CAAT bénéficie d'une situation financière rentable. Les ratios obtenus restent bons, ce qui traduit une bonne performance au cours des trois dernières années et une évolution favorable d'un exercice à l'autre, grâce à une bonne gestion de la compagnie.

Par ailleurs, notre étude visait de répondre à la problématique centrale suivante :

«Comment le contrôle de gestion participe-t-il au pilotage de la performance financière au sein d'une compagnie d'assurance ?».

Ce mémoire a démontré que le contrôle de gestion offre aux responsables de la compagnie d'assurance divers outils et méthodes de gestion, notamment les tableaux de bord et le contrôle budgétaire. Ces outils permettent de suivre les réalisations, d'aider à la prise de décision et de mettre en place des actions correctives, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance de la compagnie.

Ce travail s'est articulé autour d'une problématique centrale déclinée en trois sous-questions :

Conclusion générale

- ✓ Dans quelle mesure le contrôle de gestion favorise-t-il une meilleure prise de décision au sein d'une compagnie d'assurance?
- ✓ Quel est l'impact du système budgétaire sur l'amélioration de la performance financière au sein d'une compagnie d'assurance ?
- ✓ Comment les tableaux de bord et les indicateurs de performance financière aident les dirigeants à atteindre les objectifs fixés ?

L'analyse de la performance de la CAAT à travers ses outils de contrôle de gestion et ses différents ratios a permis de dégager les conclusions suivantes :

L'étude menée au sein de la CAAT Assurances confirme que le contrôle de gestion favorise une meilleure de décision aux dirigeants. Ce qui confirme l'hypothèse 01.

Les résultats obtenus montrent que le système budgétaire permet une meilleure maîtrise des ressources et une optimisation de la gestion, il contribue à l'amélioration de la performance financière, ce qui valide l'hypothèse 02.

L'analyse effectuée au sein de la CAAT Assurances confirme que les tableaux de bord et les indicateurs de performance constituent des outils essentiels du contrôle de gestion. Ils permettent de mesurer les résultats réalisés, d'identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'améliorer le pilotage global de l'entreprise. Ce qui confirme l'hypothèse 03.

Au cours de notre stage pratique, nous avons relevé certaines insuffisances et limites qu'il convient de souligner :

- L'absence d'un tableau de bord prospectif au sein de la compagnie montre que le système de contrôle de gestion n'est pas suffisamment développé.
- La durée du stage était insuffisante, en raison de l'indisponibilité continue de l'encadrante au sein de la CAAT Assurances, ce qui a retardé l'obtention des résultats dans les délais prévus.

Afin de remédier les insuffisances constatées, nous avons formulé quelques recommandations à l'attention de la direction Planification, Contrôle de Gestion et Veille Stratégique, dans le but d'améliorer sa performance financière :

- Mettre en place un tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) afin d'améliorer le suivi global de la performance (financière, client, processus internes et apprentissage).

Conclusion générale

- Améliorer le suivi des indicateurs de performance afin de mieux analyser les écarts entre prévisions et réalisations.
- Développer un système de gestion des créances et du recouvrement pour réduire les retards de paiement et améliorer la trésorerie.

Pour conclure, nous espérons que ce modeste travail a contribué à éclairer le sujet et à mettre en évidence les principaux concepts permettant de mieux comprendre les fondements du contrôle de gestion, ainsi que son rôle dans le pilotage de la performance au sein d'une compagnie d'assurance.

Bibliographie :

Ouvrages :

14. Gervais Michel (2000), *Contrôle de gestion*, Economica, Paris.
15. Giraud F. et al. (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Edition Gualino, France.
1. Alazard C et Sépari S (2001), *Le contrôle de gestion : manuel et applications*, 5e édition, Dunod, Paris.
 2. Augé Bernard, Naro Gérard (2011), *Mini manuel du contrôle de gestion*, Dunod, Paris.
 3. Benoit Gérard, Anne-Laure Farjaudon, Bénédicte Merle, Yves Levant (2018), *Pro en contrôle de gestion*, Paris.
 4. Berland Nicolas (2009), *Mesurer et piloter la performance*, Dunod, Paris.
 5. Bouin X. et Simon F. (2009), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, 3e éd., Dunod, Paris.
 6. Caillat Alain (2008), *Management des entreprises*, Hachette Livre, France.
 7. Cuilbault F, Eliashberg C, Latrasse M. (2003), *Les grands principes de l'assurance*, 6e éd., L'Argus, Paris.
 8. Deffaîns C. et Rapsky C. (2006), *Comptabilité générale*, 4e éd., Bréal, Paris.
 9. Demeestere R., Lorino P., Mottis N. (2009), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, Paris.
 10. Dubrulle L et Jourdain D (2007), *La comptabilité analytique de gestion*, Dunod, Paris.
 11. El Moussati A et Haddad S (2021), *La performance financière de l'entreprise*, Journal of Accounting and Business Research.
 12. Fernandez Alain (2007), *L'essentiel du tableau de bord*, 3e éd., Organisation, Paris.
 13. Guy Dumas et Daniel Larue (2005), *Contrôle de gestion*, Litec, Paris.
 14. Hamini Ahmed (2001), *Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle*, Bert, Alger.
 15. Laucatef .P, Les principes et outils essentiels du contrôle de gestion, Guide V3, 12 ACOR RG F°CG, V12-V13, septembre.
 16. Loning H. et al. (2008), *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques*, Pearson, Paris.

17. Marie-Hélène Delmond, Françoise Giraud(2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Éditions Gualino, Paris.
18. Martin André (2010), *Les techniques d'assurances*, Dunod, Paris.
19. Norbert G (2001), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance*, Dunod, Paris.
20. Tauron Thierry (2004), *Les assurances*, Publibook, Paris.
21. Villarmois Olivier (2001), *Le concept de la performance et sa mesure*, L'Argus, Paris.
22. Wipf J et Garand D (2008), *Indicateurs de performance en micro-assurance*, ADA, France.

Articles scientifiques :

Nadah T. (2020), *Le contrôle de gestion environnemental : une perspective contingente face aux défis environnementaux*, African Scientific Journal, vol. 3, n°3, pp. 109-110.

Travaux universitaires :

1. Azzoug K (2019), *La conception d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'une organisation*, Mémoire de Master, Université de Béjaïa.
2. Benali L. et Berkane M. (2020), *Évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance*, Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
3. Bendakir M. E. A. (2022), *Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance économique et financière des compagnies d'assurance*, Mémoire de Master, ESGEN, Koléa.
4. Bouaziz F. (2018), *Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance financière et économique des compagnies d'assurance : cas de la CASH*, Mémoire de Master.

Textes réglementaires :

Algérie (1995), *Ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances*.

Sites web :

1. CAAT, *Site officiel*, <https://www.caat.dz>, [dernière consultation : 27/04/2026 à 17h25].
2. Conseil National des Assurances (CNA), *Assurance automobile*, <https://www.cna.dz>, [dernière consultation : 13/04/2026 à 19h45].

3. Decarra Arnaud, *6 outils de contrôle de gestion pour mieux piloter sa performance*, [HubSpot France](#), [dernière consultation : 12/04/2026 à 22h30]
4. Pages Jaunes Algérie, *CAAT Compagnie Algérienne des Assurances*, <https://www.pagesjaunes.dz>, [dernière consultation : 30/04/2026 à 19h30].
5. Sage Advice France, *KPI (indicateur de performance) : définition*, <https://www.sage.com>, [dernière consultation : 20/04/2026 à 17h45].
6. [6 outils de contrôle de gestion pour mieux piloter sa performance](#) consulté le 19 /06 /2026 à 11 :15.

Divers :

1. Cours de contrôle de gestion appliqué à l'assurance, Partie 2, p. 15-16, <http://www.coursassurance.org>, [dernière consultation : 28/05/2026 à 11h30].
2. Pages Jaunes Algérie, *CAAT Compagnie Algérienne des Assurances*, <https://www.pagesjaunes.dz>, [dernière consultation : 30/04/2026 à 19h30].

Les annexes :

Annexe N°01 :Tableau des comptes des résultats de 2022

RUBRIQUES	OPERATIONS BRUTES N	OPERATIONS ET RETROCESSIONS N	OPERATIONS NETTES N	OPERATIONS NETTES N-1
Primes émises sur opérations directes	26 716 417 869,74	16 401 032 904,06	10 315 384 965,68	10 856 426 262,28
Primes acceptées	10 174 757,33		10 174 757,33	42 765 727,15
Primes émises reportées	-130 658 461,52	-1 249 126 300,91	1 118 467 839,39	259 064 888,37
Primes acceptées reportées	0,00		0,00	0,00
I-Primes acquises à l'exercice	26 595 934 165,55	15 151 906 603,15	11 444 027 562,40	11 158 256 877,80
Prestations sur opérations directes	21 042 128 962,50	15 059 238 462,72	5 982 890 519,78	5 871 710 078,11
Prestations sur acceptations	22 313 078,86		22 313 078,86	-23 674 113,72
II-Prestations de l'exercice	21 064 442 061,36	15 059 238 462,72	6 005 203 598,64	5 848 035 964,39
Commissions reçues en réassurance	2 605 526 953,46		2 605 526 953,46	2 174 975 530,26
Commissions versées en réassurance				3 908 126,18
III-Commissions de réassurance	2 605 526 953,46	0,00	2 605 526 953,46	2 171 067 404,08
IV- Subventions d'exploitation d'assurance	0,00		0,00	0,00
V-MARGE D'ASSURANCE NETTE	8 137 019 057,65	92 668 140,43	8 044 350 917,22	7 481 288 317,49
Services extérieurs & autres consommations	1 451 668 796,20		1 451 668 796,20	1 093 894 827,83
Charges de personnel	3 244 758 285,28		3 244 758 285,28	3 042 526 691,28
Impôts, taxes & versements assimilés	286 107 114,67		286 107 114,67	350 290 171,43
Production immobilisée				
Autres produits opérationnels	221 776 055,35		221 776 055,35	180 285 358,07
Autres charges opérationnelles	110 020 290,61		110 020 290,61	107 885 978,11
Dotations aux amortissements, provisions & pertes de valeur	3 768 504 151,61		3 768 504 151,61	2 344 731 286,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	277 453 718,78		277 453 718,78	516 244 814,47
VI-RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	-224 809 806,59	92 668 140,43	-317 477 947,02	1 238 489 535,38
Produits financiers	2 450 614 127,03		2 450 614 127,03	2 237 171 854,00
Charges financières	206 607 843,97		206 607 843,97	200 951 791,48
VII-RESULTAT FINANCIER	2 244 006 283,06	0,00	2 244 006 283,06	2 036 240 062,52
VIII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (VI + VII)	2 019 196 476,47	92 668 140,43	1 926 528 336,04	3 274 729 597,90
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			376 963 332,05	289 430 245,54
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			-331 236 043,08	58 817 187,79
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES			16 999 398 417,02	16 263 026 308,42
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES			15 118 597 369,95	13 336 544 143,85
IX-RESULTAT NET DES RESULTATS ORDINAIRES	2 019 196 476,47	92 668 140,43	1 880 801 047,07	2 926 482 164,57
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00		0,00	0,00
Eléments extraordinaires(charges) (à préciser)	0,00		0,00	0,00
X-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00		0,00	0,00
XI-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 019 196 476,47	92 668 140,43	1 880 801 047,07	2 926 482 164,57
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)				

Annexe N°02 : Tableau des comptes de résultats de 2023

Période : 01/01/2023 Au Mois 31/12/2023

RUBRIQUES	NOTE	OPERATIONS BRUTES N	CESSIONS ET RETROCESSIONS N	OPERATIONS NETTES N	OPERATIONS NETTES N-1
PRIMES EMISES SUR OPERATIONS DIRECTES		28.498.373.030,04	18.646.955.571,90	9.839.417.458,14	10.315.384.965,68
PRIMES ACCEPTEES		141.814.291,53		141.814.291,53	10.174.757,33
PRIMES EMISES REPORTEES		-116.472.713,97	-338.063.706,68	222.590.992,71	1.118.467.639,39
PRIMES ACCEPTEES REPORTEES		0,00		0,00	0,00
I-PRIMES ACQUISES A L'EXERCICE	2.1	28.511.714.607,60	18.307.891.065,22	10.203.822.742,38	11.444.027.562,40
PRESTATIONS SUR OPERATIONS DIRECTES		16.549.367.953,58	9.466.347.050,89	7.082.020.102,69	5.982.690.519,70
PRESTATIONS SUR ACCEPTATIONS		-24.057.731,22		-24.057.731,22	22.313.078,06
II-PRESTATIONS DE L'EXERCICE	2.2	16.524.310.222,36	9.466.347.050,89	7.057.962.371,47	6.005.203.598,64
COMMISSIONS REÇUES EN RÉASSURANCE		2.617.396.735,76		2.617.396.735,76	2.805.528.953,46
COMMISSIONS VERSEES EN RÉASSURANCE		35.960.847,03		35.960.847,03	
II-COMMISSIONS DE RÉASSURANCE	2.3	2.581.435.888,73	0,00	2.581.435.888,73	2.805.528.953,46
IV- SUBVENTIONS D'EXPLOITATION D'ASSURANCE		0,00		0,00	0,00
V-MARGE D'ASSURANCE NETTE	2.4	14.998.840.273,97	8.041.544.014,33	6.727.296.259,64	8.044.360.917,22
SERVICES EXTERIEURS & AUTRES CONSOMMATIONS		1.384.520.107,55		1.384.520.107,55	1.451.688.796,20
CHARGES DE PERSONNEL		3.482.429.169,24		3.482.429.169,24	3.244.758.285,28
IMPÔTS, TAXES & VERSEMENTS ASSIMILÉS		192.797.699,50		192.797.699,50	286.107.114,67
PRODUCTION IMMOBILISÉE					
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		205.291.063,72		205.291.063,72	221.776.055,35
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		261.232.263,83		261.232.263,83	110.020.290,61
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS & PERTES DE VALEUR		3.114.062.517,95		3.114.062.517,95	3.789.504.151,61
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		1.161.113.528,69		1.161.113.528,69	277.453.718,70
VI-RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	2.5	7.499.403.128,31	8.041.544.014,33	-1.342.140.886,02	-317.477.947,02
PRODUITS FINANCIERS		2.570.796.024,10		2.570.796.024,10	2.450.614.127,03
CHARGES FINANCIERES		289.570.915,44		289.570.915,44	208.607.843,97
VII-RESULTAT FINANCIER	2.6	2.301.225.108,66	0,00	2.301.225.108,66	2.244.006.283,06
VIII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (VI + VII)	2.7	9.800.628.236,97	8.041.544.014,33	999.084.222,64	1.928.528.336,04
IMPÔTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES	2.8			10.000,00	378.963.332,05
IMPÔTS DIFFERES (VARATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES	2.9			-294.383.735,37	-331.238.043,08
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES				16.722.459.267,62	18.999.398.417,02
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES				15.469.001.303,61	15.118.587.369,95
IX-RESULTAT NET DES RESULTATS ORDINAIRES	2.10	9.800.628.236,97	8.041.544.014,33	1.253.457.959,01	1.880.801.047,07
ELÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (À PRÉCISER)		0,00		0,00	0,00
ELÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (À PRÉCISER)		0,00		0,00	0,00
X-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	2.11	0,00		0,00	0,00
XI-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2.12	9.800.628.236,97	8.041.544.014,33	1.253.457.959,01	1.880.801.047,07
PART DANS LES RESULTATS NETS DES STES MISES EN EQUIVALENCE (1)					
XII-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	2.13				

Unité : en DA

Annexe N°03 : Tableau des comptes de résultats de 2024

COMPTE DE RESULTATS Période : 01/01/2024 au 31/12/2024

RUBRIQUES	NOTES	OPERATIONS BRUTES N	CESSIONS ET RETROCESSIONS N	OPERATIONS NETTES N	OPERATIONS NETTES N-1
Primes émises sur opérations directes		30 041 885 015,89	16 853 863 796,45	11 188 021 219,44	9 839 417 458,14
Primes acceptées		36 026 611,14		36 026 611,14	141 814 291,53
Primes émises reportées		-844 847 499,07	-538 660 246,61	-306 187 252,46	222 590 992,71
Primes acceptées reportées		-		-	-
I-Primes acquises à l'exercice	2,1	29 233 064 127,96	18 315 203 549,84	10 917 860 578,12	10 203 822 742,38
Prestations sur opérations directes		18 420 142 423,32	9 946 479 126,06	8 473 663 297,26	7 082 020 102,69
Prestations sur acceptations		77 504 663,92		77 504 663,92	-24 057 731,22
II-Prestations de l'exercice	2,2	18 497 647 087,24	9 946 479 126,06	8 551 167 961,18	7 057 962 371,47
Commissions reçues en réassurance		2 323 182 216,00		2 323 182 216,00	2 617 396 735,76
Commissions versées en réassurance		9 711 562,85	-	9 711 562,85	35 960 847,03
III-Commissions de réassurance	2,3	2 313 470 653,15		2 313 470 653,15	2 581 435 888,73
IV- Subventions d'exploitation d'assurance		-		-	-
V-MARGE D'ASSURANCE NETTE	2,4	13 048 887 693,87	8 368 724 423,78	4 680 163 270,09	5 727 296 259,64
Services extérieurs & autres consommations		1 593 035 134,43		1 593 035 134,43	1 384 520 107,55
Charges de personnel		3 762 871 404,01		3 762 871 404,01	3 482 429 169,24
Impôts, taxes & versements assimilés		213 074 295,59		213 074 295,59	192 797 699,50
Production immobilisée					
Autres produits opérationnels		221 664 968,35		221 664 968,35	205 291 083,72
Autres charges opérationnelles		350 714 427,67		350 714 427,67	261 232 263,83
Dotations aux amortissements, provisions & pertes de valeur		3 447 822 184,46		3 447 822 184,46	3 114 862 517,95
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 670 329 871,56		2 670 329 871,56	1 161 113 528,69
VI-RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	2,5	6 573 365 087,62	8 368 724 423,78	-1 795 359 336,16	-1 342 140 886,02
Produits financiers		2 658 211 202,28		2 658 211 202,28	2 570 796 024,10
Charges financières		219 696 250,69		219 696 250,69	269 570 915,44
VII-RESULTAT FINANCIER	2,6	2 438 514 951,59	-	2 438 514 951,59	2 301 225 108,66
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (VI + VII)	2,7	9 011 880 039,21	8 368 724 423,78	643 155 615,43	959 084 222,64
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	2,8			10 000,00	10 000,00
Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires	2,9			-194 673 014,26	-294 383 735,37
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES				18 781 537 273,46	16 722 459 267,62
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES				17 943 718 643,77	15 469 001 309,61
IX-RESULTAT NET DES RESULTATS ORDINAIRES	2,10	9 011 880 039,21	8 368 724 423,78	837 818 629,69	1 253 457 958,01
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		-		-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-		-	-
X-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	2,11	-		-	-
XI-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2,12	9 011 880 039,21	8 368 724 423,78	837 818 629,69	1 253 457 958,01
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (I)					
XII-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (I)	2,13				