

**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
suivi des résultats d'entreprise
CAS : Mise en place TBP au sein
Compagnie Algérienne des Assurances
CAAT**

Présenté par :

Mmes

Soumeya DORBI

Izdihar HIMOUD

Encadrée par :

Mme

Samira OUARET

**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
suivi des résultats d'entreprise
CAS : Mise en place TBP au sein
Compagnie Algérienne des Assurances
CAAT**

Présenté par :

Mmes
Soumeya DORBI
Izdihar HIMOUD

Encadrée par :

Mme
Samira OUARET

**Année universitaire
2025-2026**

Sommaire

Introduction générale	I
CHAPITRE 1 :	5
Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de la performance	5
Section 1 : Les fondements théoriques du contrôle de gestion	7
Section 2 : Le contrôle de gestion dans le suivi de la performance	23
Section 3 : Présentation de tableau de bord prospectif	38
Chapitre 02 : Tableau de bord prospectif de la CAAT.....	53
Section 1 : Présentation du secteur des assurances en Algérie.....	55
Section 2 : Présentation de la CAAT	62
Section 3 : Analyse du tableau de bord de la CAAT et proposition d'un tableau de bord prospectif	72
Conclusion générale.....	86

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mes très chers parents ; Aucun mot ne saurait exprimer ma gratitude, mon amour et mon profond respect envers vous. Merci pour vos sacrifices, votre soutien inconditionnel et vos encouragements constants tout au long de mon parcours. Vous avez toujours été ma force et ma source de motivation. Que dieu vous protège et vous accorde santé et bonheur.

À mes chères sœurs et particulièrement ma sœur Zineb ; Merci pour votre affection et votre soutien constant, ainsi que pour votre présence à mes côtés à chaque étape de ma vie. Vous avez toujours été une source de force et de réconfort pour moi, et vos encouragements ont eu un grand impact dans mon parcours.

À mes chères amies : Latifa, Chaima, Wissam, Bouchra, Rym, Zahra ; En témoignage de notre belle amitié, de votre soutien moral et de vos encouragements, ainsi que des merveilleux moments partagés durant cette aventure universitaire. Votre présence a rendu ce parcours plus agréable et inoubliable.

À ma binôme, Izdihar ; Pour sa collaboration, son sérieux, sa patience et tous les efforts fournis tout au long de la réalisation de ce mémoire. Merci pour cette belle expérience de travail en équipe.

À toute ma famille ainsi qu'à toutes les personnes qui m'ont soutenue de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.

Soumeya

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mes très chers parents, Papa et Mama, Aucune dédicace ne saurait exprimer la profondeur de ma gratitude et de mon amour envers vous. Je vous confie le fruit de plusieurs années d'études. Votre soutien inconditionnel, vos sacrifices, vos prières et votre confiance en moi ont été la véritable force qui m'a permis d'avancer et de persévérer. Ce travail est le reflet de votre amour et de votre dévouement.

À mes chers frères, Islam et Habib, Merci pour votre présence, votre soutien et vos encouragements constants. Votre aide et votre affection ont toujours été une source de motivation pour moi.

À mes chères sœurs, Iness, Dounia et Mimi, Je vous remercie pour votre amour, votre soutien et les moments de joie partagés. Votre présence a illuminé mon parcours et m'a donné la force de continuer.

À mon adorable neveu, Racim (Simou), Qui apporte bonheur, innocence et joie dans ma vie. Que Dieu te protège et t'accorde une belle vie pleine de réussite.

À mes chers amis, Latifus, my shayla, Wafa, Radja, ainsi qu'à tous ceux que je n'ai pas pu citer, Merci pour votre amitié sincère, votre soutien moral et les beaux moments partagés tout au long de ce parcours.

À ma chère binôme et amie Soumeya, Je t'exprime toute ma reconnaissance pour ta collaboration, ton soutien et ton engagement tout au long de ce travail. Ce mémoire est aussi le fruit de notre effort commun.

À toute ma famille et à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à ma réussite, Je vous adresse mes sincères remerciements et ma profonde gratitude.

Izdihar

Remerciements

Au terme de ce travail, nous remercions avant tout Dieu le Tout-Puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience nécessaires pour accomplir ce mémoire.

Nous adressons nos sincères remerciements à nos parents ainsi qu'à nos familles respectives pour leur soutien constant, leurs encouragements et leur patience tout au long de notre parcours universitaire.

Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude à nos encadrantes, Mme Samira et Mme Latifa, pour leurs précieux conseils, leur disponibilité, leurs orientations et leur accompagnement durant la réalisation de ce travail.

Nos remerciements les plus sincères vont également à notre maître de stage, M. Toiti, pour son accueil, son aide, son encadrement et ses orientations tout au long de la période de stage.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble de nos enseignants e qui ont contribué à notre formation et à l'enrichissement de nos connaissances durant tout notre cursus universitaire.

Liste des figures

N	TITRE	PAGE
1	Le triangle du contrôle de gestion	10
2	La boucle de pilotage de la performance	24
3	La problématique de la performance	24
4	Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels	39
5	La stratégie de l'axe financier	40
6	Etapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif	47
7	Les compagnies d'assurance en l'Algérie	61
8	Classement par part de marché	63
9	L'évolution de chiffre d'affaires de période 2019- 2024	66
10	Répartition des revenus de primes selon les branches d'activité	66
11	Les placements et produits de la CAAT à la fin de l'année 2024	67
12	Organisation structurelle de la CAAT	68
13	Les différents objectifs stratégiques de la CAAT	75
14	Carte stratégique de la CAAT selon le modèle Kaplan et Nort	79

Liste des tableaux

N	TITRE	PAGE
1	Comparaison des rôles traditionnels et modernes du contrôleur de gestion	16
2	Comparaison entre la performance interne et externe	28
3	Les 3 phases de processus	42
4	Tableau de bord prospectif	76
5	Tableau des résultats des indicateurs proposés	80

Liste des abréviations

BI : Business Intelligence

BSC : Balanced Scorecard

CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances

CA : Chiffre d'Affaires

CAT-NAT : Catastrophes Naturelles

CNA : Conseil National des Assurances

CPTT : Comité de Prévention et de Protection au Travail

FCS : Facteur Clé de Succès

IARD : Incendies, Accidents et Risques Divers

N : Année actuel

N-1 : Année précédente

M DA : Million de Dinars Algériens

SAA : Société Algérienne des Assurances

SPA : Société par Actions

TBP : Tableau de Bord Prospectif

Résumé

Ce mémoire porte sur le rôle du contrôle de gestion dans le suivi et l'amélioration des résultats et de la performance des entreprises, avec une étude appliquée au sein de la CAAT. Il met particulièrement en avant l'importance du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) comme outil moderne de pilotage stratégique et de suivi des résultats.

L'étude vise principalement à démontrer que le tableau de bord prospectif permet un meilleur suivi des résultats grâce à l'intégration d'indicateurs financiers et non financiers.

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons adopté une démarche à la fois théorique et pratique. La partie théorique présente les concepts du contrôle de gestion, de la performance ainsi que les différents outils de pilotage stratégique. La partie pratique repose sur un stage réalisé au sein de la Direction de la Planification et du Contrôle de Gestion de la CAAT. À travers cette étude, nous avons essayé de comprendre l'activité de l'entreprise et d'analyser son tableau de bord. Ensuite, nous avons proposé un tableau de bord prospectif basé sur les quatre axes principaux, permettant à l'entreprise de mieux atteindre ses objectifs, d'améliorer le suivi de ses performances et de renforcer son pilotage stratégique.

L'étude conclut que le tableau de bord prospectif constitue un outil stratégique efficace pour améliorer le suivi des résultats, renforcer la qualité des décisions et assurer une meilleure cohérence entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles. Ainsi, le contrôle de gestion apparaît comme un levier indispensable pour améliorer la performance et la compétitivité des entreprises d'assurances.

Mots clés : Contrôle de gestion ; Performance ; Tableau de bord prospectif ; Indicateurs de performance ; Assurance ; CAAT.

ملخص

تسلط هذه المذكرة الضوء على دور الرقابة الإدارية في متابعة وتحسين النتائج وأداء الشركات، من خلال دراسة تطبيقية داخل الشركة الجزائرية للتأمينات تبرز بشكل خاص أهمية لوحة القيادة الاستشرافية كأداة حديثة للتوجيه الاستراتيجي ومتابعة النتائج.

لذا فإن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو إثبات أن لوحة القيادة المتوازنة تسهل متابعة النتائج بشكل أكثر فعالية من خلال دمج مؤشرات مالية وغير مالية. للإجابة على تساؤلاتنا، اخترنا نهجاً يجمع بين النظري والتطبيقي. يتناول الفصل النظري المفاهيم الأساسية للرقابة الإدارية، والأداء، وكذلك الأدوات المختلفة للتوجيه الاستراتيجي. الفصل العملي يعتمد على تدريب تم إجراؤه داخل إدارة التخطيط، ومراقبة الإدارة، والمراقبة الاستراتيجية. من خلال هذا البحث، حاولنا فهم كيفية عمل الشركة وفحص لوحة التحكم الخاصة بها. بعد ذلك، اقترحنا لوحة تحكم استشرافية مركزة على أربعة محاور رئيسية، تهدف إلى مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وتحسين متابعة أدائها، وتعزيز قيادتها الاستراتيجية.

تظهر الأبحاث أن لوحة القيادة الاستباقية تثبت أنها أداة استراتيجية فعالة تسمح بتحسين متابعة النتائج، وتحسين اتخاذ القرارات، وضمان تماسك أكبر بين الأهداف الاستراتيجية والإجراءات المتخذة على الأرض. وبالتالي يثبت التحكم الإداري كعنصر حاسم لتعزيز الأداء والتنافسية في قطاع التأمين.

لكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية؛ الأداء؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ مؤشرات الأداء؛ التأمين؛ الشركة الجزائرية

للتأمين.(CAAT)

Abstract

This thesis highlights the role of management control in monitoring and improving the results and performance of companies, thru a study applied within CAAT. It particularly highlights the importance of the balanced scorecard as a modern tool for strategic management and performance monitoring.

So, the main objective of this research is to prove that the balanced scorecard facilitates more effective performance monitoring thru the integration of both financial and non-financial indicators. To address our inquiry, we have chosen an approach that combines theory and practice.

The theoretical chapter addresses the essential concepts of management control, performance, and the various strategic management tools. The practical chapter is based on an internship carried out within the Directorate of Planning, Management Control, and Strategic Monitoring. Thru this research, we attempted to understand the company's operations and examine its dashboard. Subsequently, we proposed a prospective dashboard structured around four main axes, aimed at helping the company better achieve its objectives, improve the monitoring of its performance, and strengthen its strategic management.

Research shows that the balanced scorecard proves to be a high-performing strategic tool that optimizes result tracking, improves decision-making, and ensures greater coherence between strategic objectives and actions taken on the ground. As a result, management control emerges as a crucial element for enhancing performance and competitiveness in the insurance sector.

Keywords: Management Control; Performance; Balanced Scorecard; Performance Indicators; Insurance; CAAT.

Introduction générale

Le secteur des assurances se caractérise par un environnement complexe marqué par la gestion des risques, la maîtrise de la sinistralité et la nécessité d'assurer un équilibre financier durable. Face à ces exigences, les compagnies d'assurances sont amenées à améliorer continuellement leurs méthodes de pilotage et de suivi de la performance afin de renforcer leur efficacité et leur compétitivité.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion constitue un outil essentiel permettant de fournir aux responsables les informations nécessaires pour orienter les décisions, évaluer les résultats et assurer un suivi efficace des activités. Toutefois, les mutations de l'environnement économique et la nécessité d'intégrer des indicateurs aussi bien financiers que non financiers ont conduit au développement de nouveaux outils de pilotage stratégique, notamment le tableau de bord prospectif (TBP).

Le tableau de bord prospectif, développé par Kaplan et Norton, représente un instrument de pilotage stratégique permettant de traduire les objectifs de l'entreprise en indicateurs de performance répartis selon plusieurs axes complémentaires. Il offre ainsi une vision globale de la performance et favorise un meilleur suivi des résultats ainsi qu'une meilleure prise de décision.

Dans cette perspective, et compte tenu de l'importance du suivi de la performance au sein des compagnies d'assurances, notre étude porte sur le rôle du tableau de bord prospectif dans le suivi et l'analyse des résultats au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances des Transports (CAAT).

Par ailleurs, l'utilisation des outils de Business Intelligence, notamment Power BI, contribue à renforcer l'efficacité du pilotage de la performance au sein des compagnies d'assurances. Grâce à ses fonctionnalités de visualisation et d'analyse des données, Power BI permet de transformer les informations issues des différents services en tableaux de bord interactifs facilitant le suivi des indicateurs de performance, l'analyse des résultats et l'aide à la prise de décision. Son intégration dans le cadre du tableau de bord prospectif favorise ainsi un pilotage plus dynamique et une meilleure réactivité face aux évolutions de l'environnement assurantiel.

Les motifs du choix du sujet

Le choix de ce thème se base sur des motivations à la fois subjectives et objectives.

Les motifs subjectifs :

- L'intérêt personnel pour le domaine du contrôle de gestion et les outils contemporains de pilotage de la performance.
- L'intention d'élargir les connaissances théoriques et pratiques concernant le contrôle de gestion dans le domaine des assurances.

Les motifs objectifs :

- L'importance du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance et de l'efficacité des entreprises.
- Le rôle du contrôle de gestion dans le suivi des résultats et la maîtrise des coûts.
- La nécessité d'utiliser le contrôle de gestion au sein des compagnies d'assurances afin d'assurer un suivi efficace des activités, d'améliorer la performance et de renforcer la compétitivité, compte tenu de la spécificité de ce secteur caractérisé par la gestion des risques, la sinistralité et l'incertitude des résultats.
- L'importance des outils modernes de contrôle de gestion, en particulier le tableau de bord prospectif, dans le suivi des indicateurs de performance et l'amélioration du pilotage stratégique de l'entreprise.
- Le choix de la CAAT comme cas pratique en raison de sa place sur le marché national des assurances et de l'existence d'un service de planification et contrôle de gestion au sein de l'entreprise.

Problématique

Malgré l'importance du tableau de bord prospectif dans le pilotage de la performance, il est nécessaire de déterminer dans quelle mesure il permet réellement d'assurer un suivi et une analyse efficaces des résultats au sein des compagnies d'assurances.

Dans ce contexte, notre travail cherche à répondre à la problématique suivante :

« Le tableau de bord prospectif constitue-t-il un outil efficace pour le suivi et l'analyse des résultats au sein de la CAAT ? »

De cette problématique se découlent les questions secondaires suivantes :

- Quel est le rôle du contrôle de gestion dans le suivi et l'amélioration des résultats au niveau de la CAAT ?

Introduction générale

- Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés par la CAAT pour le suivi des résultats ?
- Comment la CAAT procède-t-elle à l'évaluation de sa performance ?
- Quels sont les indicateurs clés utilisés par la CAAT pour suivre et mesurer les résultats ?

Hypothèses de l'étude

Afin de répondre à la problématique de cette étude il est nécessaire de formuler un ensemble d'hypothèses.

Ces hypothèses constituent des propositions provisoires qui permettront d'orienter l'analyse et de vérifier, à travers l'étude réalisée au sein de la CAAT.

Hypothèse : « Le tableau de bord prospectif permet une vision globale et équilibrée de la performance grâce à l'intégration d'indicateurs financiers et non financiers »

- **Hypothèse 1 :** Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans le suivi et l'amélioration des résultats de l'entreprise en fournissant des informations utiles pour la prise de décision et le pilotage de la performance.
- **Hypothèse 2 :** La CAAT utilise plusieurs outils de contrôle de gestion, tels que le tableau de bord, le reporting, la gestion budgétaire et la comptabilité analytique, pour assurer le suivi efficace de ses résultats
- **Hypothèse 3 :** La CAAT évalue sa performance à travers un système d'analyse basé sur des indicateurs financiers, des rapports périodiques et des outils de contrôle de gestion.
- **Hypothèse 4 :** La CAAT utilise un ensemble d'indicateurs clés de performance, notamment des indicateurs stratégique et opérationnels, afin d'assurer le suivi et la mesure de ses résultats.

Objectif et démarche méthodologique

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons mis en place une démarche théorique qui repose sur une recherche documentaire. L'étude documentaire a reposé sur l'utilisation de divers matériaux, notamment livres, articles académiques, mémoires, thèses et ressources numériques, pour collecter les renseignements théoriques indispensables en lien avec le contrôle de gestion, la performance et le tableau de bord prospectif.

La seconde démarche, à caractère analytique et pratique, repose sur un stage effectué au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), plus précisément au niveau de la Direction de la Planification, du Contrôle de Gestion et de l'Organisation. Ce stage nous a permis d'observer les pratiques de contrôle de gestion appliquées au sein de l'entreprise, d'analyser les outils de pilotage utilisés ainsi que d'étudier le système de suivi et d'évaluation des performances adopté par la compagnie.

Cette étude nous a également permis de suivre les résultats réalisés par la CAAT à travers l'analyse des indicateurs de performance utilisés dans le cadre du contrôle de gestion, afin d'identifier les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. À partir des données collectées et des observations effectuées sur le terrain, nous avons proposé un tableau de bord prospectif intégrant un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers adaptés aux besoins de l'entreprise, dans le but d'améliorer le suivi des résultats, le pilotage stratégique et la prise de décision.

Plan de travail

Pour aborder notre problématique de façon cohérente et structurée, ce mémoire se divise en deux chapitres complémentaires, intégrant tant l'aspect théorique que l'aspect pratique.

Le premier chapitre traite du cadre théorique de l'étude. Il concerne essentiellement les bases du contrôle de gestion, l'évaluation de la performance ainsi que le tableau de bord prospectif en tant qu'outil moderne de pilotage stratégique.

Le chapitre deux se focalise sur l'examen pratique effectué au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT, spécifiquement dans le département dédié à la planification, contrôle de gestion et veille stratégique. Il expose le domaine de l'assurance en Algérie, la structure, les objectifs et les missions de la CAAT. Ce chapitre inclut aussi une analyse du tableau de bord employé par la CAAT, puis propose un tableau de bord prospectif adapté aux besoins de la CAAT, ainsi qu'une représentation de ce dernier réalisée avec Power BI.

.

CHAPITRE 1 :

**Cadre théorique du contrôle de gestion
et de ses outils dans le suivi de la
performance**

Introduction

Le premier chapitre traite des bases théoriques du contrôle de gestion, de l'évaluation des performances et du tableau de bord prospectif en tant qu'instrument de pilotage des résultats. Dans un contexte économique caractérisé par la concurrence, l'incertitude et des changements constants, les organisations doivent se doter d'outils de gestion efficaces afin de garantir leur pérennité et assurer un meilleur pilotage de leurs activités et d'améliorer leur performance globale. Dans ce cadre, le contrôle de gestion joue un rôle clé en tant qu'outil de soutien à la décision, de suivi des performances et d'orientation stratégique. Il aide également l'entreprise à coordonner ses ressources, à gérer ses coûts et à mesurer l'atteinte des objectifs établis.

Dans la première section de ce chapitre, nous exposerons les bases théoriques du contrôle de gestion. Nous examinerons son développement historique, ses diverses définitions selon plusieurs écrivains, ainsi que ses fonctions, ses visées et ses restrictions. Cette section abordera également le rôle du contrôleur de gestion. Enfin, nous exposerons les principaux instruments du contrôle de gestion, notamment les instruments prévisionnels, les instruments de suivi des performances et les instruments d'appui à la gestion.

La deuxième section se concentrera sur le contrôle de gestion en lien avec le suivi de la performance de l'entreprise. Nous analyserons la notion de performance en explorant ses diverses dimensions, ses types et ses caractéristiques. Nous soulignerons également l'importance de suivre et d'évaluer la performance, tout en précisant le rôle essentiel du pilotage dans l'optimisation des résultats de l'entreprise. Cette partie aborde également les indicateurs de performance ainsi que les différentes méthodes permettant de mesurer et d'évaluer la performance organisationnelle, en mettant un accent particulier sur le secteur des assurances.

Pour finir, la troisième section se penchera sur le tableau de bord prospectif en tant qu'outil de suivi des résultats et de pilotage stratégique. Nous exposerons le cadre d'utilisation du tableau de bord prospectif, ses objectifs et son alignement avec la stratégie de l'entreprise. Nous détaillerons aussi les différentes étapes nécessaires à sa construction, en considérant les axes financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel, ainsi que les phases clés de son élaboration.

Ainsi, ce chapitre a pour but de donner une vue d'ensemble sur le contrôle de gestion, la performance et le tableau de bord prospectif, en mettant en lumière leur complémentarité et leur rôle crucial dans l'amélioration du pilotage et de la performance des entreprises.

Section 1 : Les fondements théoriques du contrôle de gestion

Cette section a pour objectif de présenter les fondements théoriques du contrôle de gestion à travers ses bases conceptuelles, son évolution historique, ses missions, ses objectifs ainsi que ses limites. Elle met également en évidence le rôle du contrôleur de gestion et les principales compétences requises pour exercer cette fonction. Enfin, cette section aborde les différents outils du contrôle de gestion, qu'ils soient prévisionnels, de suivi ou d'appui, afin de mieux comprendre leur contribution dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

1. Bases conceptuelles du contrôle de gestion

Pour comprendre le contrôle de gestion, il est nécessaire d'examiner ses principes conceptuels et ses aspects fondamentaux. Cette partie permet de présenter les éléments essentiels relatifs à son évolution, ses objectifs et son rôle dans l'organisation.

1.1. Historique

Le contrôle de gestion, relativement récent par rapport à d'autres fonctions au sein des entreprises, trouve ses racines dans l'instauration du système comptable. Celui-ci a émergé en réponse au développement du commerce international, exigeant la mise en place d'une comptabilité en partie double qui a été inventée à Gênes au XIV^e siècle.

Plusieurs siècles après, le contrôle a rencontré des défis accrus en raison de l'avènement de la comptabilité industrielle en 1815. La fonction de contrôle de gestion a émergé entre la Première et la Deuxième Guerre mondiale aux États-Unis, avec une date officielle d'apparition en 1931 en France. En 1947, le Plan Comptable Général français a marqué une étape significative en distinguant pour la première fois entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, cette dernière étant désormais considérée comme l'un des outils essentiels du contrôle de gestion.

Au début du XX^e siècle, la pratique du contrôle de gestion s'est d'abord développée au sein des très grandes entreprises industrielles américaines. À ce stade, la mission du contrôle de gestion était de motiver les employés, d'identifier et de corriger les erreurs, d'anticiper pour les éviter (suivant la logique de FAYOL et TAYLOR). Au milieu des années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles, ayant pour objectif d'améliorer la performance de la production, principalement à travers le contrôle budgétaire.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

À la fin des années 1960 et au début des années 1970, différentes méthodes ont été proposées, telles que le budget à base zéro, dans le but d'améliorer davantage l'évolution du contrôle de gestion au sein des organisations. La position actuelle du contrôle de gestion consiste à assister les décideurs dans leurs choix organisationnels. Le contrôle de gestion est désormais perçu comme un processus global qui aide la direction générale à maîtriser le temps et l'incertitude en fournissant les informations nécessaires.¹

1.2. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion constitue aujourd'hui une pratique largement répandue au sein des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Toutefois, afin d'en appréhender pleinement la portée et les enjeux, il convient, dans un premier temps, d'en préciser les fondements conceptuels en analysant distinctement ses deux composantes essentielles : le contrôle et la gestion.

1.2.1. Notion du contrôle de gestion

Contrôle : Il renvoie aux notions de vérification, d'inspection, de supervision ou encore d'intervention. Autrement dit, le contrôle implique la maîtrise d'une situation, visant à l'orienter et à la diriger vers un objectif préalablement défini.

Gestion : peut être définie comme l'utilisation optimale des ressources limitées mises à la disposition d'un responsable, en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Elle suppose ainsi une allocation rationnelle et efficiente des moyens humains, financiers et matériels, afin d'assurer la performance et la pérennité de l'organisation.²

1.2.2. Les définitions retenues par quelques auteurs

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions variées du concept de contrôle de gestion, chacune mettant l'accent sur des dimensions spécifiques de cette discipline. Toutefois, dans le cadre de ce travail, nous avons retenu trois définitions jugées particulièrement pertinentes.

¹ DUMAS, G. et LARUE, D. (2005). Missions de contrôle de gestion Dans Contrôle de gestion, édition : Litec, Paris, P : 15.

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853?q=gestion#36794>, (consulté le 26/02/2026 à 16 h 00)

A. La définition de R. N. Anthony

Le contrôle de gestion, selon Robert N. Anthony (1965) « *est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* ».

En 1988, le même auteur complète cette approche en définissant le contrôle de gestion comme « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies* ».¹

Le contrôle de gestion, selon Anthony, dépend de la définition préalable d'objectifs et de la responsabilité du manager dans leur réalisation grâce à l'action coordonnée des acteurs de l'organisation, garantissant la mise en œuvre des stratégies et l'utilisation efficace des ressources.

B. La définition d'A. Khemakhem

Selon Ahmed Khemakhem, « *le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique afin de garantir une mobilisation efficace et continue des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs poursuivis par cette entité* »²

À travers cette définition, Khemakhem met en évidence la dimension dynamique et adaptative du contrôle de gestion. Il souligne sa nécessaire flexibilité, afin de prendre en considération les spécificités propres à chaque organisation ainsi qu'à chaque contexte particulier. Par ailleurs, il insiste sur l'importance de la mobilisation et de l'orientation permanentes des ressources et des compétences humaines, considérées comme des leviers essentiels pour la réalisation des objectifs fixés.

C. La définition de H. Bouquin

Selon 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* ».³

À travers cette définition, Bouquin met l'accent sur la dimension organisationnelle et comportementale du contrôle de gestion. Les managers, responsables de la formulation de la

¹ ARNOUD, H. (2001), Le contrôle de gestion... en action, édition Liaisons, Paris, P : 8-9

² Idem

³ BOUQUIN, H. (1994), Les fondements du contrôle de gestion, Presse universitaire de France « Que sais-je ? Paris, P :14-15.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

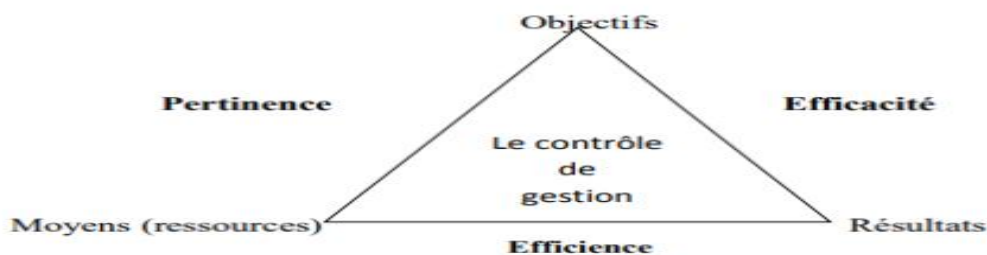
stratégie, ont besoin de dispositifs et de mécanismes formalisés leur permettant de s'assurer que les actions menées au quotidien par les différents membres de l'organisation demeurent alignées sur les orientations stratégiques définies.

Ainsi, le contrôle de gestion apparaît comme un véritable mécanisme de régulation des comportements, visant à assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques et les pratiques opérationnelles. Il repose sur trois notions fondamentales :

- **La pertinence** : adéquation entre les moyens et les objectifs ;
- **L'efficacité** : degré d'atteinte des objectifs fixés ;
- **L'efficience** : optimisation des ressources utilisées pour atteindre les résultats.

Le triangle ci-après offre une représentation simplifiée des éléments de contrôle de gestion.

Figure 1 : 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

1.3. Evolution du contrôle de gestion

Le cabinet Ernst & Young a mené en 2006-2007 une enquête intitulée : « Le contrôle de gestion : changer pour répondre aux enjeux de l'entreprise ». Une évolution du contrôle de gestion vers un rôle plus stratégique (planification, appui aux prises de décision de la DG et des directions opérationnelles...) mais des missions encore très orientées vers la production de données (suivi de résultats, production de données, processus budgétaire et planification...). Les contrôleurs de gestion sont présentés comme véritable interface entre les différents métiers, la finance et le management. Ils s'éloignent de l'image de spécialistes en chiffres pour accompagner la stratégie de l'entreprise.

Le reporting financier reste le plus suivi (87 %) par les équipes du contrôle de gestion alors que 69 % des entreprises suivent le BFR. Certaines entreprises le négligent tant qu'elles

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

ne rencontrent pas de réels problèmes de trésorerie. Ce point semble confirmé par les récentes analyses menées par l'AMF. Focaliser uniquement sur des indicateurs financiers peut détruire de valeur pour l'entreprise, car ils ne traduisent pas les vitales tendances d'entreprise : l'évolution d'innovation, RH... L'étude montre l'importance de suivre les indicateurs « non financiers » (innovation à 25 %, RH à 66 %...), pour perfectionner le contrôle de gestion. Les arrêtés comptables (92 %) et la comptabilité analytique (91 %) sont les premières sources d'information de pilotage. Par ailleurs, 65 % des entreprises ont investi dans les ERP ou progiciel de gestion intégré, mais les outils de business intelligence (BI), qui permet d'améliorer la collecte, l'analyse et la restitution des informations, restent encore peu utilisés (50 % des entreprises ne prévoient pas de les mettre en place. Également pour le processus budgétaire, il apparaît que « 74 % des entreprises utilisent toujours un tableur ou du papier ».

Enfin, 45 % des entreprises utilisent les outils de consolidation pour le reporting en contrôle de gestion, ce qui implique que les contrôleurs de gestion passent encore beaucoup de temps à rechercher les données et à compiler des informations. Selon l'enquête, le service de contrôle de gestion est souvent centralisé et attaché au directeur administratif et financier, et se concentre sur l'appréhension des métiers et des processus de l'entreprise, la maîtrise des systèmes d'information et les compétences financières. Le contrôleur de gestion doit assumer trois rôles : partenaire de l'optimisation financière, contributeur à la gouvernance et à la transparence et au contrôle interne, et acteur essentiel pour le management dans l'entreprise : par son apport, ses compétences, sa vision globale à un pilotage efficace, il fournit des informations de qualité aux managers et participe aux décisions de l'entreprise. Il se positionnent dans une approche très dynamique, tel qu'ils doivent se focaliser sur des informations et indicateurs clés ainsi que des contrôles substantiels, gérer des multiples compétences (métiers, finance, animation, communication...), renforcer ses liens avec les opérationnels et développer sa capacité de jugement et engagement personnel au sein des entités de l'entreprise. Le contrôle de gestion pourra alors mieux occuper ce rôle primordial de copilote auprès des directions opérationnelles et de la direction générale¹

¹ Berland, N., Simon, F.-X. (2010). Le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques. Paris : Éditions d'Organisation – Groupe Eyrolles. P :8-10

1.4. Limites du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, comme tout outil de gestion, possède des limites qu'il est important de prendre en compte :¹

- Les données utilisées peuvent être incomplètes, imprécises ou inexactes, ce qui peut affecter la qualité des décisions prises.
- Le contrôle de gestion peut être trop centré sur les aspects financiers et quantitatifs de l'entreprise, au détriment des aspects qualitatifs par exemple.
- Les objectifs de performance peuvent être trop ambitieux ou pas assez ambitieux, ce qui peut affecter la motivation des employés et le moral général de l'entreprise.
- Les indicateurs de performance peuvent ne pas être pertinents pour tous les secteurs d'activité, ce qui peut rendre difficile la comparaison des performances d'une entreprise avec celles d'une autre.
- Le contrôle de gestion peut être limité à cause d'un manque de ressources et notamment en termes de logiciels de gestion de trésorerie, de statistiques adaptés et des systèmes de mesure précis.
- L'entreprise peut également ne pas l'utiliser à son plein potentiel s'il existe un décalage dans le flux d'informations.
- Enfin, les systèmes de contrôle de gestion peuvent être coûteux à mettre en place et à maintenir. Ils peuvent aussi être perçus comme une forme de surveillance ou de micro management, ce qui peut affecter la culture de l'entreprise.

1.5. L'objectif du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion propose des instruments (tableaux de bord, indicateurs...) pour supporter une démarche (fixation des objectifs, maîtrise budgétaire) ayant pour but de superviser le parcours d'une organisation vers ses buts, tout en garantissant que les ressources sont employées judicieusement, dans l'intention d'augmenter la valeur de l'entreprise.²

Le contrôle de gestion visait à l'origine la gestion des coûts en tant qu'objectif principal. L'objectif était de prévoir, d'évaluer et de maîtriser les coûts pour optimiser la répartition des ressources et réaliser les buts établis par l'entité.

À présent, ses objectifs se sont élargis et ne se limitent plus uniquement à la dimension financière. Le perfectionnement constant des processus est également un but du contrôle de

¹ <http://agicap.com> (consulté le 16/06/2026 à 23 : 00).

² SELMER, C. (2013), la boîte à outils du contrôle de gestion, Dunod, Paris, P :31.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

gestion. Il contribue ainsi à prévoir, à promouvoir et à accompagner le changement en renforçant les outils de gestion, les systèmes d'information et les comportements au sein de l'organisation.¹

1.6. Le rôle du contrôle de gestion

Au croisement des sphères comptable et organisationnelle, le domaine du contrôle de gestion présente une complexité inhérente qui le rend ardu à saisir. Malgré cela, ses principes fondamentaux sont solidement enracinés au sein de toutes les organisations.

❖ Quelles sont les attentes des dirigeants ?

Les attentes des dirigeants en matière de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial en soutenant les décideurs au sein de l'entreprise. Il implique une responsabilité partagée par l'ensemble de la hiérarchie managériale pour assimiler et mettre en œuvre ses outils. Les objectifs de ce processus incluent :

- Garantir l'atteinte des objectifs de performance et l'optimisation des ressources.
- Assurer la mise en œuvre efficace de la stratégie et évaluer sa pertinence.
- Accompagner la conduite opérationnelle et l'évolution de l'organisation.

Le contrôle de gestion, en fournissant des outils pour éclairer et faciliter les prises de décision, contribue à la performance de l'entreprise. Ces outils fournissent une multitude d'informations qui circulent à la fois de manière verticale (top-down : environnement économique, orientations stratégiques ; Bottom-up : résultats financiers et non financiers) et horizontale (données transversales). Ils servent de langage commun permettant à tous les services de l'entreprise de communiquer efficacement.

❖ Quel est l'apport du contrôle de gestion au management ?

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel pour soutenir le management dans la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise. Ses principaux apports sont :

- Alignement des objectifs
 - Le contrôle de gestion permet de définir des objectifs individuels et collectifs pertinents, en lien avec la stratégie globale de l'entreprise.
 - Cette définition d'objectifs clairs et mesurables favorise la motivation, la satisfaction et l'implication du personnel autour du projet d'entreprise.
- Évaluation objective de la performance

¹ ALAZARD, C. et SEPARI, S. (2010), contrôle de gestion manuel et applications, Dunod, Paris, P :22.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

- Le contrôle de gestion procède à une appréciation objective des résultats des responsables et collaborateurs, en les comparant à des prévisions à chaque niveau hiérarchique.
- Cette évaluation rigoureuse des performances facilite la prise de décisions managériales éclairées.
- Pilotage et communication transversale
 - Le contrôle de gestion fournit des informations fiables et transversales (financières, opérationnelles, etc.), servant de "langage commun" pour faciliter la communication et la prise de décision à tous les niveaux.
 - Il accompagne également le changement organisationnel et l'évolution de la stratégie, en identifiant les écarts entre résultats réels et prévus, et en proposant des actions correctives.
 - Ainsi, le contrôle de gestion est un outil essentiel au service du management, en aidant à aligner les objectifs individuels et collectifs sur la stratégie globale, et en fournissant une vision transversale et objective de la performance de l'entreprise.¹

2. Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion joue un rôle clé dans le dispositif de direction de l'entreprise. Cette partie se focalise sur la description de cette profession, en soulignant sa définition, ses responsabilités, son importance ainsi que les aptitudes requises pour accomplir cette tâche de manière efficiente.

2.1. Définition du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion, également connu sous le nom de responsable de planification et de gestion, « *est un cadre au sein de l'entreprise ou de toute autre organisation, chargé de concevoir, d'animer et d'évaluer les méthodes et les instruments du contrôle de gestion. Son rôle ne consiste pas à contrôler directement la gestion des responsables des centres de résultat, mais plutôt à fournir les outils et les informations nécessaires afin de faciliter la prise de décision et d'améliorer la performance globale de l'organisation.* »². Ce dernier joue un rôle

¹ SELMER, C. (2013). Le rôle du Contrôle de gestion. Dans La boîte à outils du contrôle de gestion, édition : Dunod, Paris. P : 12-13.

² ALAZARD, C. et SEPARI, S. (2007), *Contrôle de gestion : Manuel et application*, Dunod, Paris. P :32.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

clé dans le processus managérial. Il supervise constamment les budgets de l'entreprise, conçoit la prévision budgétaire et instaure des procédures de contrôle.

2.2.Les missions du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion aide à définir les objectifs, réalise le budget prévisionnel de l'entreprise en s'appuyant sur les données issues des différentes filiales, départements ou services.

Il établit des tableaux de bord permettant un suivi détaillé du budget, des coûts, des marges, des stocks et des écarts constatés avec le « business plan » validé en amont.

- ✓ Pilotage de la Performance Financière
 - Élaborer et suivre les budgets prévisionnels
 - Analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations
 - Proposer des actions correctives pour améliorer la rentabilité
- ✓ Mise en Place et Suivi des Indicateurs de Performance
 - Concevoir des tableaux de bord et KPI
 - Analyser les marges, coûts, trésorerie et rentabilité
 - Identifier des axes d'amélioration et d'optimisation des coûts
- ✓ Optimisation des Processus de Gestion
 - Automatiser et digitaliser les outils de gestion financière
 - Mettre en place des processus de contrôle interne
 - Accompagner les managers opérationnels dans le suivi des budgets et des performances
- ✓ Reporting et Aide à la Prise de Décision
 - Préparer des rapports financiers détaillés pour la direction
 - Réaliser des analyses financières stratégiques.
 - Anticiper les risques financiers et proposer des solutions d'optimisation.¹

¹ <https://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/comptabilite-gestion/controleur-de-gestion-5678>
(consulté le 7/03/2026 à 23h33).

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

2.3. Le rôle de contrôleur de gestion

Le contrôle de gestion ne se limite plus aujourd'hui à une simple fonction de vérification comptable ou de surveillance budgétaire. Il s'est imposé comme un système de pilotage stratégique essentiel à la survie des organisations dans un environnement complexe :¹

- Proposer des outils appropriés et les améliorer en termes de performance, en tenant compte des exigences et du contexte.
- Garantir une communication limpide en offrant des informations cohérentes, pertinentes et bénéfiques à tous les intervenants, à chaque échelon de l'organisation.
- Étudier les résultats et les déviations constatées afin de déterminer les raisons et suggérer des remèdes.
- Définir de manière précise les buts et les restrictions de l'entreprise pour expliquer les directions adoptées.
- Informer, clarifier et orienter les utilisateurs dans l'emploi des instruments de gestion.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du rôle du contrôleur de gestion, en comparant le rôle classique aux nouvelles missions modernes orientées vers le pilotage.

Tableau 1 : Comparaison des rôles traditionnels et modernes du contrôleur de gestion.

Rôles traditionnels	Rôles modernes
- Traduction de la politique générale en plans. - Programmes. - Définir les budgets annuels.	- Démarche dynamique permanente d'amélioration, accompagnement du changement de l'organisation et des compétences.
- Analyse des résultats et des écarts sur les coûts, les budgets et les tableaux de bords.	- Amélioration des systèmes d'information et des outils.
- Coordination et liaison avec les autres services.	- Dialogue, communicateur, conseil et formateur. - Manager d'équipe et de projet.

Source : ALAZARD. C, SEPARIS. S (2007), Contrôle de gestion : manuelle et application, édition Dunod, Paris, P :32.

¹ ALAZARD, C. et SEPARI, S. (2007), Op-cit, P: 34.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

En résumé, la fonction du contrôleur de gestion est essentielle dans l'optimisation de la performance et l'assistance à la prise de décisions au sein d'une organisation. Grâce à ses compétences et ses missions, il contribue à assurer l'équilibre entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. De notre point de vue, sa fonction devient de plus en plus cruciale dans un environnement en évolution constante, où organiser l'information et anticiper sont primordiaux.

3. Les outils de contrôle de gestion

L'évaluation des performances d'une entreprise, la mise en parallèle des résultats avec les objectifs fixés et le soutien à la décision s'appuie sur un ensemble d'outils dans le domaine du contrôle de gestion. Ces outils aident les responsables à organiser, surveiller et corriger les écarts afin d'assurer un meilleur contrôle des coûts et améliorer la rentabilité.

Parmi les principaux outils du contrôle de gestion, on trouve :

3.1. Outils prévisionnels

Dans cette partie nous présentons les outils prévisionnels à savoir le budget et le plan.

3.1.1. Budget

On peut définir le budget comme « un plan financier à court terme quantifié, qui comprend l'attribution de ressources et la détermination des responsabilités ». Le budget quantifie le plan d'actions suggéré par la direction. Ce plan permet de le coordonner et de le réaliser, intégrant des aspects financiers et non financiers, tout en servant de guide pour l'entreprise. En d'autres termes, c'est une stratégie pour atteindre les objectifs fixés.¹

3.1.2. Plan

Cet outil est employé dans la première étape de toute approche de contrôle de gestion, qui est la planification. On en distingue trois :

A. Plan stratégique : Le plan stratégique résume les éléments essentiels de la stratégie de l'entreprise, à savoir :²

- ✓ Les marchés, produits et technologies visés.
- ✓ Les objectifs poursuivis, exprimés de façon chiffrée (par exemple un pourcentage de part de marché).

¹ GERVAIS, M. (1991), Contrôle de gestion et stratégie, Economica, Paris, P :17.

² DRUCKER, P. (1973), what strategic planning is management tasks responsibilities practices, Heinemann, Royaume-Uni, P:125.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

- ✓ Les leviers pour y parvenir : croissance interne ou externe, zones géographiques.

B. Plan opérationnel : Le plan opérationnel est créé en accord avec les centres de responsabilités ou sur leur proposition. Il décrit les étapes pratiques pour mettre en œuvre la stratégie sur une période de deux à trois ans. Cette programmation est divisée en plusieurs parties pour chaque fonction, notamment :

- ✓ Une planification des actions à réaliser.
- ✓ Une définition des responsabilités pour chaque action.
- ✓ Une allocation des moyens financiers, humains et techniques nécessaires.¹

C. Plan d'action annuel : Cet outil de prévention sur mesure est destiné à la société, sa formation découle d'une discussion entre l'employeur et les délégués des employés du Comité de Prévention et de Protection au Travail (CPTT). Ce plan se caractérise notamment par le fait qu'il entre en vigueur durant l'année civile qui suit sa création.²

3.2.Outils de suivi de réalisation

Plusieurs outils peuvent être utilisés ultérieurement pour mesurer et analyser les performances.

3.2.1. Comptabilité générale

La comptabilité générale est une représentation de la situation de l'entreprise et de sa situation à un moment donné. Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes des Résultats) et la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère.³

Les rôles les plus importants de la comptabilité générale se présente comme suit :

- L'enregistrement des transactions économiques.
- Établissement des indicateurs de performance, des taux d'endettement pour la prise de décisions et par conséquent l'implication dans la stratégie de l'entreprise.

¹ ALAZARD, C. et SEPARI, S. (2007) Opcit, P : 232-233.

² ALAZARD, C. et SABINE, S. Opcit, P :238.

³ GERVAIS, M. (1997), Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6ème édition, Paris, P :27.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

- Assure une fonction de surveillance grâce à la traçabilité lors de l'enregistrement des actions.¹

3.2.2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une façon de gérer une entreprise en utilisant les données de la comptabilité générale pour examiner chaque activité ou produit de manière détaillée. En répartissant les coûts dans des centres d'analyse, il est possible de voir exactement quels sont les coûts à chaque étape du processus, comme le transport, la production ou la commercialisation. Même si la comptabilité analytique utilise les mêmes données que la comptabilité générale, elle est surtout utile pour les chefs de projet et les dirigeants, et non pour le service comptabilité. Il n'y a pas de règle qui oblige les entreprises à tenir une comptabilité analytique, mais il est fortement recommandé aux entreprises de taille moyenne et grande de le faire, car sans cela, gérer les stocks peut devenir compliqué.²

3.2.3. Le contrôle budgétaire

M. Gervais caractérise le contrôle budgétaire comme « la confrontation continue entre les résultats réels et les projections chiffrées présentes dans les budgets dans le but de :³

- ✓ D'identifier les raisons des écarts.
- ✓ D'assurer la communication entre les divers niveaux hiérarchiques.
- ✓ D'adopter les mesures correctives si nécessaires.
- ✓ D'évaluer l'action des gestionnaires budgétaires.

Dans ce sens, le contrôle budgétaire constitue une fonction partielle du contrôle de gestion sur laquelle repose la qualité de ses interventions.

Pour une gestion budgétaire efficace, le contrôle de gestion doit :⁴

- ✓ Établir les pôles de responsabilité.
- ✓ Agir en tant qu'intermédiaire et médiateur.
- ✓ Déterminer le niveau d'autonomie accordé aux centres et veiller au respect des lignes directrices de la politique générale de l'entreprise.
- ✓ Établir des indicateurs de performance reconnus et approuvés par les responsables.

¹ FERRE, F., FABRICE, Z. et POULARD, B. (2014), Comptabilité, Ed Dunod, Paris, P : 8.

² <https://www.legalplace.fr/guides/comptabilite-analytique/> Consulté le (19/02/2026 10h30).

³ ALAZARD, C. et SEPARI, S. Opcit, P : 266.

⁴ ALAZARD, C. et SEPARI, S. Opcit, P : 228.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

Dans ces conditions, les responsables opérationnels pourront percevoir le contrôle budgétaire comme un service qui les aide à gérer et à optimiser leur gestion.

3.2.4. Le reporting

Le reporting consiste en un ensemble d'indicateurs de résultats, généralement financiers, élaborés a posteriori de manière périodique pour informer la direction sur les performances d'une unité opérationnelle.¹

Le reporting fait référence à un processus organisé de communication régulière, ayant pour but de faire parvenir à la direction un groupe d'indicateurs, principalement financiers, facilitant d'évaluer la performance d'une entité opérationnelle. C'est un instrument primordial de gestion, outil fondamental pour la communication entre les gestionnaires de terrain et les niveaux supérieurs de l'entité. Ce système s'appuie sur deux aspects essentiels : d'une part, un aspect comptable, qui implique de comparer les résultats réalisés aux prévisions dans le but de faire ressortir les différences notables ; d'autre part, une section analytique ou de pilotage, destinée à décrire les causes de ces différences et suggérer des actions correctrices pour optimiser l'efficacité fonctionnelle.²

3.2.5. Tableaux de bord

« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise ».³

« Le tableau de bord est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs ».⁴

« Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme, et faciliter, dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».⁵

¹ CAPPELLETTI, L. et Autres (2014), Toute la fonction contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, P : 52.

² ALAZARD, C., SEPARI, S., Opcit. P.26.

³ GUEDJI, N. (2000), Opcit, P : 285.

⁴ BOISSELIER, P. (1999), contrôle de gestion cours et application, édition Vuibert, Paris, P :40.

⁵ GERVAIS, M. (2005), Contrôle de gestion, éditions Economica, Paris, P :816.

3.3.Outils d'appui

Il s'agit des outils et techniques d'analyse développés par les experts en contrôle de gestion et appliqués dans de nombreuses entreprises contemporaines, visant à accompagner le manager lors de la mise en place d'actions correctives.

3.3.1. Le reengineering

La réingénierie implique « une remise en cause essentielle et une redéfinition drastique des processus opérationnels pour réaliser des améliorations significatives dans des performances clés telles que les coûts, la qualité, le service et la rapidité » Cette définition contient quatre mots clés :

A. Fondamentale :

Les leaders qui entreprennent un Reengineering doivent se questionner sur les aspects les plus fondamentaux de leur entreprise et de son mode de fonctionnement ; Pourquoi exécutons-nous nos actions actuelles ? Et pourquoi procédons-nous de la manière que nous adoptons ? Ces interrogations cruciales forcent les individus à réfléchir aux règles et présomptions implicites qui guident leur gestion de leurs tâches. Il arrive fréquemment que ces règles soient dépassées, incorrectes ou inappropriées.

B. Radicale :

Dérive du latin « radix », qui signifie racine. Une remise en question profonde nécessite de s'attaquer aux bases : il ne s'agit pas de réaliser des ajustements légers ou de retaper ce qui est déjà là, mais plutôt de se débarrasser complètement des éléments dépassés.

C. Spectaculaire :

Le but du Reengineering n'est pas d'apporter des améliorations minimales ou additionnelles, mais de générer une amélioration notable des performances.

D. Processus :

C'est aussi le terme le plus essentiel, et c'est celui qui génère le plus de défis pour les dirigeants. La plupart d'entre eux ne raisonnent pas en termes de processus, ils se polarisent sur les postes, les tâches, les gens, les structures, mais pas sur les processus.¹

¹ HAMMER, M. et CHAMPY, J. (1998), Le réengineering, Dunod, Paris, P :41.

3.3.2. Le benchmarking

Depuis une dizaine d'années, les techniques de comparaison et d'amélioration des performances par l'analyse de ratios ont été développées et partiellement renouvelées sous l'appellation de benchmarking. Il se traduit en français par "étalonnage concurrentiel", « Le benchmark concrétise l'ouverture et la volonté d'accélérer le changement dans l'entreprise. Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leader ou chef de file »¹

En conclusion, cette section a mis en évidence les aspects théoriques clés du contrôle de gestion, ainsi que les rôles du contrôleur de gestion et les instruments indispensables pour gérer la performance. Elle démontre que le contrôle de gestion représente un ensemble intégré de concepts et de pratiques essentiels au bon fonctionnement et à la direction des organisations.

¹ ALAZARD, C. et SEPARI, S. (2010), *Opcit*, P : 688.

Section 2 : Le contrôle de gestion dans le suivi de la performance

Le contrôle de gestion constitue aujourd'hui un levier essentiel dans le pilotage et le suivi de la performance des entreprises. Dans un environnement marqué par des changements rapides, une concurrence accrue et une exigence croissante de performance, les organisations sont amenées à renforcer leurs systèmes de gestion afin de mieux maîtriser leurs activités et atteindre leurs objectifs. Dans cette perspective, le contrôle de gestion joue un rôle central dans l'analyse, le suivi et l'évaluation de la performance, en mettant à disposition des outils et des indicateurs permettant d'aider les décideurs dans leurs choix stratégiques et opérationnels.

Ainsi, cette section sera consacrée à l'étude du contrôle de gestion dans le suivi de la performance des entreprises, en abordant dans un premier temps les généralités sur la performance, puis en s'intéressant au suivi et à l'évaluation de celle-ci à travers ses différents outils et approches.

1. Généralités sur la performance

Dans ce titre, nous allons examiner les concepts fondamentaux associés à la performance au sein de l'entreprise. Il est essentiel de commencer par définir la performance pour en saisir le sens et l'importance. Nous exposerons ensuite ses dimensions principales ainsi que ses divers critères, qui offrent une vue d'ensemble et organisée de la performance. Nous mettrons finalement en lumière les types de performance.

1.1. Définition de la performance

La performance est une notion largement utilisée dans le domaine des affaires, dont la définition varie selon le contexte.

Selon Philippe Lorino « *Dans une entreprise, la performance se définit par tout ce qui aide à réaliser les objectifs stratégiques. Il a aussi caractérisé la performance comme tout ce qui participe à l'amélioration du rapport valeur/couts, c'est-à-dire à accroître la création nette de valeur. Autrement dit, si cela n'améliore ni la valeur ni le coût, ce n'est pas considéré comme de la performance* »¹.

Pour nous, la performance en entreprise n'est pas juste une histoire de chiffres et de bénéfices, c'est avant tout la capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, mais de façon

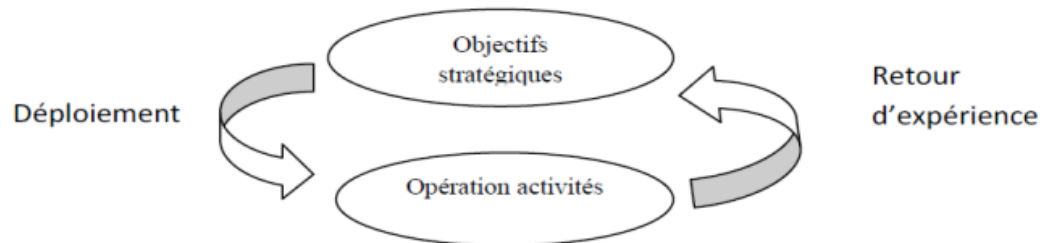
¹ LORINO, P. (2003), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, Paris, P :9.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

intelligente et efficace. Une boîte qui performe, c'est celle qui arrive à créer de la valeur tout en gardant un œil sur ses coûts, pour rester compétitive et assurer sa réussite sur le long terme.

La figure suivante présente la boucle de pilotage de la performance ;

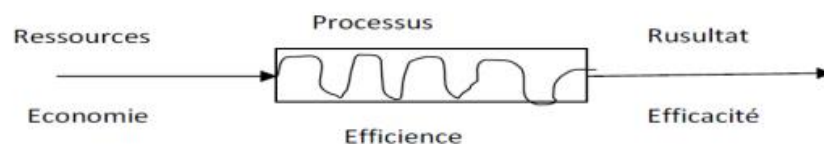
Figure 2 : La boucle de pilotage de la performance



Source : Philippe LORINO (2003), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, Paris, P : 11.

Selon BOUQUIN (2006) : la performance est définie comme « *une fusion de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité* ». Il illustre la problématique globale de la performance de cette manière.¹

Figure 2 : La problématique de la performance



Source : Henri BOUQUIN (2006), Le contrôle de gestion, 7ème édition Presse Universitaires de France, Paris, P : 75.

A partir de schéma ci-dessus, selon BOUQUIN (2006) :

- L'économie cherche à acquérir les ressources indispensables tout en réduisant les coûts.
- L'efficience vise à maximiser la production de biens ou de services à partir d'une quantité limitée de ressources.

¹ BOUQUIN, H. (2006), Le contrôle de gestion, 7ème édition Presse Universitaires de France, Paris, P.73

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

- L'efficacité peut être définie comme la capacité à atteindre les objectifs fixés ou les finalités poursuivies. Elle se mesure en fonction de l'adéquation entre les résultats obtenus et les objectifs initialement définis.

1.2. Les principaux Critères de la performance

1.2.1. L'efficacité

L'efficacité peut également être définie comme la capacité à atteindre un résultat donné avec une utilisation optimale des ressources disponibles.¹

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

1.2.2. L'efficience

L'efficience concerne le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés. En termes économiques, il s'agit alors de mettre en relation l'output (l'extrait) et l'input (l'entrant). C'est donc un concept parfaitement distinct du précédent.²

La figure ci-après met en évidence le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance ;

1.2.3. La pertinence

La pertinence constitue une notion à la fois subjective et difficile à quantifier. Elle peut néanmoins être définie comme l'adéquation entre les moyens mobilisés, les actions mises en œuvre et les objectifs poursuivis. Autrement dit, une action est jugée pertinente lorsqu'elle permet d'atteindre les objectifs fixés de manière à la fois efficace et efficiente.³

1.2.4. L'économie

L'optimisation des coûts consiste à réguler les consommations de ressources afin de travailler de manière plus efficace et économique. La comptabilité de gestion peut être utile pour atteindre cet objectif.⁴

La réussite d'une entreprise tient à quelques points clés. L'efficacité, qui est d'atteindre ce qu'on s'est fixé. L'efficience, qui est d'arriver au même résultat avec moins de moyens. La

¹ BOISLANDELLE, H.M, gestion des ressources humaines dans les PME, 2ème édition, Economica, Paris, P : 49.

² BARTOLI, A. et BLATRIX, C. Management dans les organisations publiques, 4e édition, Dunod, Paris, P :115.

³ EL MEZOUARI, I. (2015), Projet de fin d'étude, Processus D'élaborations Budgets, Université HASSAN II, Casablanca, Maroc, P :18.

⁴ VOYER, P., (1999) Tableau de bord de gestion et indicateur de performance ,2e édition, presse de l'université du Québec, Canada, P : 110.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

pertinence, qui est de faire les bonnes actions pour avancer dans la bonne direction. Et l'économie, qui est de réduire les coûts et utiliser au mieux ce qu'on a. Sans ces bases, difficile d'assurer une bonne santé et une croissance durable.

1.3. Les dimensions de la performance

La performance de l'entreprise est caractérisée par plusieurs dimensions, qui nécessitent à la fois une harmonisation et une hiérarchisation. Nous allons approfondir ces divers aspects.

1.3.1. La performance « client »

Assurer la satisfaction de la clientèle est un élément fondamental pour assurer la durabilité d'une entreprise, qu'elle opère dans tous les domaines soit commerciale, industrielle ou service. Cela requiert un engagement considérable de toutes les ressources de l'entreprise sur une période assez prolongée. Les sociétés ont saisi l'importance de la compétitivité en mettant en œuvre des efforts coordonnés pour gagner et préserver des grands parts de marché. Ces efforts se manifestent par une prévision des attentes des clients ainsi qu'une quête incessante de leur fidélité.¹

Elle est souvent mesurée par le taux de satisfaction des clients, le taux de rétention des clients et le taux de fidélisation des clients.

1.3.2. La performance « personnel »

L'implication des employés est cruciale pour stimuler l'innovation et améliorer la qualité du service à la clientèle. Pour garantir la durabilité de l'entreprise, chaque collaborateur doit se sentir engagé et responsable de son futur. L'intense concurrence pour l'acquisition de compétences particulières exige également une rétention efficace du capital humain. Les sociétés qui parviennent à exceller en termes de gestion des ressources humaines ont saisi l'importance d'une relation de confiance entre le salarié et l'entreprise.

1.3.3. La performance « partenaires »

La performance des partenaires est une dimension de la performance de l'entreprise qui se réfère à la capacité de l'entreprise à collaborer avec des partenaires externes pour atteindre des objectifs communs. La performance des partenaires dépend de la qualité des relations entre l'entreprise et ses partenaires, ainsi que de leur capacité à collaborer efficacement pour réaliser des projets communs. La performance des partenaires peut également inclure la capacité de

¹ Giroux, N. et TREMBLA, A. (2009), Vers une typologie des dimensions de la performance des entreprises, Revue internationale de cas en gestion, vol. 7, no 4, P :1-13.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

l'entreprise à identifier et à sélectionner les meilleurs partenaires possibles, à développer des relations de confiance avec eux, à négocier des accords avantageux pour les deux parties et à gérer les relations de manière efficace. Une performance élevée des partenaires peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise en fournissant des avantages tels que l'expertise, les compétences et les ressources supplémentaires nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

1.3.4. La performance « public »

Le public évalue aussi la performance d'une entreprise, en tenant compte de divers paramètres tels que la clarté et la fiabilité des informations sur les produits, l'empreinte écologique de l'entreprise, ainsi que sa conduite éthique et responsable vis-à-vis de la société. De plus en plus, les consommateurs prennent en compte les valeurs véhiculées par les entreprises, comme l'éthique, la responsabilité sociale et environnementale ainsi que la durabilité. Les sociétés qui incorporent ces éléments dans leur plan stratégique sont considérées comme plus efficaces et améliorent leur crédibilité ainsi que leur réputation.¹

1.3.5. La performance « actionnaires »

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour les entreprises, en raison de divers développements interdépendants. Parmi ceux-ci figurent l'augmentation des besoins en capitaux liée aux avancées technologiques, ainsi que le regain d'influence des actionnaires et une participation croissante des investisseurs institutionnels. Par ailleurs, le besoin de croissance a incité les entreprises à rechercher constamment des financements pour soutenir leur développement économique. D'après les marchés financiers, l'évaluation de la performance d'une entreprise se fait à travers la génération de valeur pour l'actionnaire.²

1.4. Les types de performance

Pour évaluer de façon globale la performance d'une entreprise, il convient de considérer plusieurs types de performances en se basant sur divers indicateurs. Ces performances comprennent la performance financière, commerciale, environnementale, sociale et managériale.

¹ FERNANDEZ, A. (2008). La performance globale de l'entreprise : Comprendre, mesurer, piloter. Pearson Education, France, P : 37.

² MADANI, A., et BELMOKHTAR, M. AZOUZ, N (2020) "Gouvernance d'entreprise, performance financière et création de la valeur : une analyse empirique", Revue Gestion et Organisation, 12(2), P: 47-62.

1.4.1. La performance interne et la performance externe

- **La performance interne**

La performance interne se réfère à l'administration des ressources de la société, en particulier la gestion du personnel, la gestion financière et la gestion des opérations. Elle met l'accent sur l'efficacité et la rentabilité de ces procédures internes afin de réaliser les buts de l'entreprise. L'efficacité interne est évaluée grâce à des indicateurs comme le niveau de rotation des stocks, le taux de satisfaction des employés, le taux d'utilisation des équipements.

- **La performance externe**

La performance externe concerne l'impact de l'entreprise sur son environnement extérieur, notamment sur le marché, les clients, les fournisseurs, les concurrents et la société en général. Elle mesure la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes externes tout en respectant les normes et les réglementations en vigueur. Elle peut également inclure des aspects tels que la responsabilité sociale de l'entreprise et sa contribution au développement durable.¹

Le tableau suivant récapitule la comparaison entre les deux types de performance, à savoir la performance externe et la performance interne.

Tableau 2: comparaison entre la performance interne et la performance externe

Performance interne	Performance externe
Est tournée vers les managers.	Est tournée vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur le résultat, présent ou futur.
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations nécessaires

¹MARR, B. (2021) "What is Business Performance? A Definition and Framework for Organizational Success", Disponible sur : <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1846.>

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

Aboutit à la définition des variables d'action.	Génère l'analyse financière des grands équilibres
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.

Source : DORIATH. B, GOUJET. C (2005), gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 2eme édition, Dunod, Paris, P :173.

1.4.2. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle se réfère à la façon dont une entreprise est structurée pour réaliser ses objectifs, et comment elle réussit à les accomplir.¹

1.4.3. Performance économique et financière

La performance économique et financière d'une entreprise est mesurée par des indicateurs tels que la rentabilité des investissements, la profitabilité et la productivité. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs. Bien que cette performance ait été longtemps considérée comme la référence en matière d'évaluation d'entreprise, elle ne suffit plus à assurer la compétitivité de l'entreprise et doit être combinée à d'autres critères de performance.²

1.4.4. Performance sociale

La performance sociale d'une entreprise fait référence à son influence sur la société et sa dévotion aux problématiques sociales et environnementales. On évalue cela à l'aide d'indicateurs comme les conditions de travail, l'empreinte écologique, les initiatives de responsabilité sociale, la diversité et l'intégration, entre autres. De plus en plus, les consommateurs et les investisseurs recherchent des entreprises qui sont responsables et durables, la performance sociale prenant de l'importance.

Il est possible d'analyser et de mesurer la performance sociale d'une entreprise en utilisant des tableaux de bord sociaux et d'autres indicateurs de gestion sociale³.

¹ MORAND, M., C(2008), « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, Centre de Ressources Économie Gestion, p.2. Disponible sur <http://www.creg.acversailles.fr/spip.php?article176>.

² ISSOR, Z. (2017), La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Projectics - Proyética Projectique, n° 17, P : 100.

³ SEPARI, S., SOLLE, G. et LE CŒUR, L. (2014), DSCG3 le management et contrôle de gestion l'essentiel en Fiches, 2ème édition DONUD, Paris, P :59.

1.4.5. La performance stratégique

La performance stratégique fait référence à l'aptitude d'une entreprise à réaliser ses buts sur le long terme en mobilisant efficacement ses ressources et en ajustant sa stratégie face aux évolutions du marché et de la concurrence. Elle s'évalue à l'aide d'indicateurs tels que la part de marché, l'augmentation des revenus, le rendement sur investissement et le contentement des clients. La performance stratégique est ainsi profondément liée à la vision, la mission et les buts stratégiques de la société. Elle est indispensable pour assurer l'expansion et la durabilité de l'entreprise dans un contexte de concurrence toujours changeant.¹

1.4.6. La performance commerciale

Selon Plauchu et Taïrou(2008), la performance commerciale peut être approchée à l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.²

1.4.7. La performance globale

La performance de l'entreprise a longtemps été limitée à la dimension financière, qui se concentrait sur la rentabilité des actionnaires (shareholders). Cependant, comme nous l'avons vu précédemment dans les typologies de la performance, la performance concerne d'autres destinataires (et parfois contributeurs) de la création de valeur générée par l'organisation. Cette approche est appelée l'approche des parties prenantes (*stakeholders*), qui vise une performance globale.³

2. Le suivi et l'évaluation de la performance

Dans ce titre, nous allons nous intéresser au suivi et à l'évaluation de la performance au sein de l'entreprise. Nous aborderons tout d'abord le pilotage de la performance à travers sa définition et ses objectifs, qui permettent d'orienter et de contrôler les activités de l'organisation. Ensuite, nous étudierons la mesure de la performance ainsi que les différentes approches utilisées pour son analyse. Enfin, nous mettrons en évidence les indicateurs d'évaluation de la performance, en précisant leur définition, leurs caractéristiques ainsi que

¹ AGHA, S. U. (2015), Strategic Performance Management: A Comparative Analysis of Balanced Scorecard and Indian Traditional Performance Measurement Systems, Journal of Business and Management, 17(5), P:66-76.

² JABRAOUI, S. et GABER, H., (2020), Impact du CRM system sur la performance commerciale : cas d'une organisation bancaire Marocaine, n °3, P : 7.

³ ZOUHAIR, D., DURAND, X. et KUSZLA, C., Contrôle de gestion, Dunod, Paris, P :267.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

leurs principaux types, afin de comprendre comment la performance peut être mesurée et suivie de manière efficace.

2.1. Le pilotage de performance

Dans ce titre, nous parlerons du pilotage en tant que concept ainsi que ses objectifs.

2.1.1. Définition du pilotage

Bien qu'il n'y ait pas de définition unique, le pilotage d'entreprise peut être décrit comme l'ensemble législatif, normatif et institutionnel qui régule la relation entre les gestionnaires et les actionnaires dans une entreprise, qu'elle soit publique, cotée en Bourse ou privée. Elle sous-entend que le conseil d'administration et la direction poursuivent des objectifs qui éveillent les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires, tout en surveillant les résultats et l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise. De manière plus générale, la gestion d'entreprise requiert que les sociétés cherchent non seulement à augmenter la richesse des actionnaires, mais aussi à concilier les intérêts de ces derniers avec ceux des autres parties prenantes, comme les employés, les clients et les fournisseurs, ainsi que la communauté dans laquelle elles opèrent.¹

Donc, le pilotage d'entreprise est vraiment essentiel pour bien gérer et orienter une boîte. Ça aide les dirigeants à prendre les bonnes décisions pour atteindre leurs objectifs et mieux utiliser leurs ressources. Ça permet aussi de garder un équilibre entre les actionnaires et les autres acteurs, comme les employés, les clients ou les fournisseurs, pour assurer la stabilité et la croissance de l'entreprise.

2.1.2. Les objectifs du pilotage

Le pilotage d'entreprise vise trois objectifs essentiels :²

- Mettre en œuvre la stratégie à un niveau opérationnel, en transformant les principales directives de l'entreprise en plans d'actions précis, quantifiables et contrôlés.
- Surveiller et peaufiner les mesures mises en place, en veillant à ce qu'elles participent de manière efficace à la réalisation des buts définis, tout en cherchant à optimiser l'utilisation des ressources.

¹ Source le rapport sur le développement en Afrique en 2011 chapitre 07 : gouvernance d'entreprise, disponible sur le site officiel de la Banque Africaine de Développement.

² <https://www.bakertilly.fr/actualites/ecc-pilotage-entreprise-strategie-objectifs-indicateurs-cles> Consulté le 13 Avril 2026 10 :00.

- Exploiter l'analyse des performances passées afin de guider les choix futurs, modifier les priorités et optimiser constamment l'efficacité de l'organisation.

Le pilotage de l'entreprise, soutenu par les données et les études des équipes opérationnelles ; reflète à la fois un aspect « actif » qui inclut l'établissement du plan d'action et la modification de la stratégie, ainsi qu'un aspect « passif », englobant l'analyse des données afin de repérer ce qui marche bien pour le généraliser ou, à l'inverse, ce qui ne va pas ou est insuffisant.

2.2. La mesure de la performance

Dans ce titre, nous parlerons de la mesure de la performance en tant que concept ainsi que de ses instruments, de ses approches et de ses indicateurs ;

2.2.1. Définition de la mesure de la performance

« La mesure de la performance d'une entreprise peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé »¹

2.2.2. Instruments de mesure de la performance

Il est essentiel d'évaluer la performance pour mesurer l'efficacité d'une entreprise et optimiser ses résultats. Elle utilise divers outils notamment la rentabilité, la productivité et la profitabilité pour garantir une gestion efficace de l'organisation.

A. La profitabilité : Selon Thomas (2011), « La profitabilité est la capacité de l'entreprise à dégager des profits, exprimés en brut par des marges ou traduits en trésorerie, » La profitabilité peut être mesurée par le ratio suivant :

$\text{Taux de marge net d'exploitation} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires HT}$

B. La rentabilité : Le critère de rentabilité constitue l'élément essentiel sur lequel reposent les dirigeants de l'entreprise. Étant donné que la rentabilité économique évalue la capacité du capital à se transformer en rentabilité financière. La rentabilité économique constitue un indicateur de performance opérationnelle ayant un impact stratégique important. Elle

¹ LYNCH, R. et CROSS, K. (1994), Measure Up, Yardsticks for Continuous Improvement, Cambridge, Blackwell Business, P:9.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

sert également de référence pour les actionnaires dans l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Parmi les différents types de rentabilité les plus utilisés nous pouvons citer :

✓ La rentabilité financière

La rentabilité financière évalue la compétence des fonds investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à générer un bénéfice. Le taux de rentabilité financière, également connu sous le terme « Return on equity » ou « ROE » dans la comptabilité anglo-saxonne, se concentre principalement sur :

○ Rentabilité des capitaux investis

La détermination du montant des capitaux investis se fait sur la base du passif de l'entreprise. Du point de vue statique et comptable, on considère les ressources durables de l'entreprise, c'est-à-dire ses capitaux permanents, qui sont eux-mêmes composés des capitaux propres et de l'endettement.

$$\text{Rentabilité des capitaux investis} = (\text{Résultat courant} + \text{Frais financiers}) / \text{Capitaux investis}$$

○ Rentabilité des capitaux propres

Le ratio de rentabilité financière par excellence est le retour sur capitaux propres. Il compare le résultat net aux capitaux propres, une démarche qui s'inscrit parfaitement dans la perspective de l'actionnaire fournissant des ressources à l'entreprise et recevant en retour le résultat net.

$$\text{Rentabilité des capitaux propres} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

✓ Rentabilité économique

« C'est la capacité de l'entreprise à dégager un résultat sans tenir compte de ses décisions financières. On compare donc ce que l'entreprise a investi, et le résultat économique obtenu »

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

Le ratio de la rentabilité économique correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on assets » ou encore « ROA »

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat net} / \text{Actif total}$$

✓ Rentabilité commerciale

Elle s'évalue en fonction du rapport entre le résultat net obtenu et le chiffre d'affaires. De manière précise, ce ratio indique le niveau de marge qu'obtient l'entreprise sur ses ventes et offre également la possibilité d'anticiper ses résultats futurs en se basant sur les volumes de ventes prévus.

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires}$$

C. La productivité :

Selon Colasse (1999) la productivité est : « *l'aptitude de l'entreprise à réaliser une production grâce à l'ensemble des facteurs économiques qu'elle met œuvre* »

On définit généralement la productivité comme le rapport entre la production réalisée et l'ensemble des facteurs de production utilisés pour l'obtenir (productivité globale), ou entre la production réalisée et certains facteurs utilisés pour l'obtenir (productivité partielle).

$$\text{Productivité partielle} = \text{output} / \text{input}$$

2.3. Les différentes approches de la performance

L'évaluation de la performance de l'entreprise s'appuie sur deux approches essentielles : l'approche financière et l'approche non financière :¹

➤ Approche financière

Selon cette approche, une entreprise est considérée comme performante si elle génère de la valeur pour ses actionnaires en termes de chiffre d'affaires et de part de marché, garantissant

¹ NOURI, H. (2016), Évaluation de la performance d'un système de contrôle de gestion, mémoire de master en contrôle de gestion, école supérieure de commerce, Alger, P : 58

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

ainsi la durabilité de l'entreprise. Elle est généralement jugée sur la base des documents comptables. En effet, à la conclusion de chaque cycle comptable, toute entreprise est tenue de générer des documents récapitulatifs comme le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leur annexe contiennent les données nécessaires pour évaluer cette performance.

➤ Approche non financière

Ainsi, le champ de responsabilité des entreprises s'étend au-delà des simples actionnaires pour englober d'autres partenaires, tels que les associations, les organisations non gouvernementales (ONG), les syndicats, les clients, les fournisseurs, etc. Ces nouveaux intervenants demandent à être écoutés et cette prise en compte devient un enjeu crucial pour la performance et la durabilité des entreprises. C'est dans ce cadre que le concept de performance globale fait son apparition.

Effectivement, la performance globale possède plusieurs dimensions. Elle découle de l'interaction entre les trois volets du développement durable à l'échelle des entreprises, à savoir ; L'aspect économique ; l'aspect social et l'aspect environnemental.

2.4. Les indicateurs d'évaluation de performance

Les indicateurs de performance sont des instruments cruciaux pour évaluer, analyser et suivre les résultats obtenus par une organisation, facilitant ainsi l'appréciation de l'atteinte des objectifs établis.

2.4.1. Définitions des indicateurs de performance

Selon LORINO (2003), un indicateur de performance est « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.* »¹

Pour FERNANDEZ (1999), l'indicateur de performance est « *une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur.* »²

Ces deux définitions montrent bien que les indicateurs de performance sont des outils vraiment indispensables pour prendre des décisions éclairées et piloter efficacement son

¹ LORINO, P. (2003), Opcit, P :130.

² FERNANDEZ, A. (1999), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition Organisation, France, P :155.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

entreprise. Non seulement ils aident à mesurer les résultats et à voir si on a atteint ses objectifs, mais ils guident aussi les managers dans leurs choix et leurs actions pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

2.4.2. Caractéristique des indicateurs

D'après MENDOZA (1999) et lors du choix d'un indicateur de performance, l'acteur doit disposer de critères de choix et tenir compte d'un certain nombre de contraintes tels que :¹

L'attribution à un objectif précis : L'indicateur représente une préoccupation, une attente, un engagement lié à l'objectif qu'il aide à évaluer ; il témoigne de manière précise, totalement ou partiellement, du résultat, du phénomène ou de l'élément que l'on souhaite mesurer.

La faisabilité : l'indicateur doit être assez simple à obtenir et à réaliser, les informations doivent être disponibles quand il le faut, et les processus requis pour leur collecte et traitement doivent avoir un bon rapport qualité-prix.

La clarté : l'indicateur doit être facilement compréhensible par les utilisateurs. Il est présumé qu'il doit être simple, limpide, compréhensible et facilement présentable : des équations mathématiques excessivement compliquées peuvent demeurer obscures pour une fraction au moins des usagers. Dans certaines situations, il est plus judicieux de se fier à plusieurs indicateurs élémentaires plutôt qu'à un indicateur unique, bien que plus synthétique, mais aussi plus difficile à interpréter.

Un nombre limité : généralement, l'individu n'est capable de se focaliser que sur peu de signaux à la fois.

La productivité : évalue l'efficacité d'une organisation dans l'usage de ses ressources pour obtenir des résultats.

Selon AÏM (Roger), l'indicateur doit répondre aux critères définis par la méthode SMART :²

Précis : L'objectif doit être explicitement déterminé, il ne doit pas être exprimé de manière vague.

Mesurable : L'indicateur associé à l'objectif doit être mesurable.

Acceptable : L'objectif doit être acceptable d'un point de vue légal, économique, social, etc.

¹ MENDOZA, C. et les autres (1999), Tableaux de bord pour managers, Groupe Revue Fiduciaire, France, P : 55.

² AÏM, A. (2011), Indicateur et tableau de bord, AFNOR 2-ème édition, Paris, P :28.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

Réaliste : L'objectif ne doit pas être trop important, il doit être réalisable en tenant compte du contexte environnemental.

Temporellement défini : L'objectif doit être planifié dans le temps, organisé de manière temporelle.

En résumé, le contrôle de gestion se révèle comme un facteur clé dans l'évaluation de la performance des entreprises. Il sert à quantifier, examiner et apprécier les résultats pour soutenir les responsables dans leur processus décisionnel. De cette manière, il aide à bonifier la performance générale de l'entité et à garantir une atteinte plus efficace de ses objectifs dans un cadre toujours en changement.

Section 3 : Présentation de tableau de bord prospectif

Dans cette section, nous présenterons le tableau de bord prospectif comme un outil moderne de gestion stratégique. Nous commencerons par explorer ses principes généraux et ses fondements théoriques pour saisir son concept et ses bases fondamentales. Puis, nous examinerons ses objectifs afin de souligner son importance dans le soutien à la prise de décision et l'optimisation de la performance. Pour conclure, nous examinerons les différentes étapes de l'élaboration du tableau de bord prospectif. Enfin, nous analyserons les différentes phases de construction du tableau de bord prospectif, afin de montrer la démarche à suivre pour sa mise en place au sein de l'entreprise.

1. Généralités et fondements théoriques du tableau de bord prospectif

Nous allons présenter les principes généraux et les bases théoriques du tableau de bord prospectif, en abordant sa définition, ses divers axes d'analyse et ses principes essentiels. Ceci afin de mieux appréhender son importance dans la gestion stratégique d'une entreprise.

1.1. Définition

Selon Kaplan et Norton (1994), le (TBP) est défini comme « *un ensemble de mesures qui offre aux managers une vision globale de leur entreprise* ». Ce tableau comprend des indicateurs financiers qui reflètent les actions déjà réalisées, et d'autres opérationnels axés sur la satisfaction du client, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage. Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir.¹

Selon Iribarne, le TBP s'appuie généralement sur les points suivants :

- Communiquer sur la vision stratégique de l'entreprise.
- Se concentrer sur les réalisations des objectifs de performance clés.
- Prendre des décisions relatives aux actions.²

Le (TBP) exprime la mission et la stratégie sous forme d'un ensemble d'indicateurs de performance qui servent de fondement à un système de gestion stratégique.

¹ KAPLAN, R. et NORTON, D. (1994), le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance [dans] les systèmes de mesure de la performance, Harvard Business Review, USA, P : 157.

² IRIBARN, P. (2003), les tableaux de bord de la performance, édition Dunod, France, P : 17.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

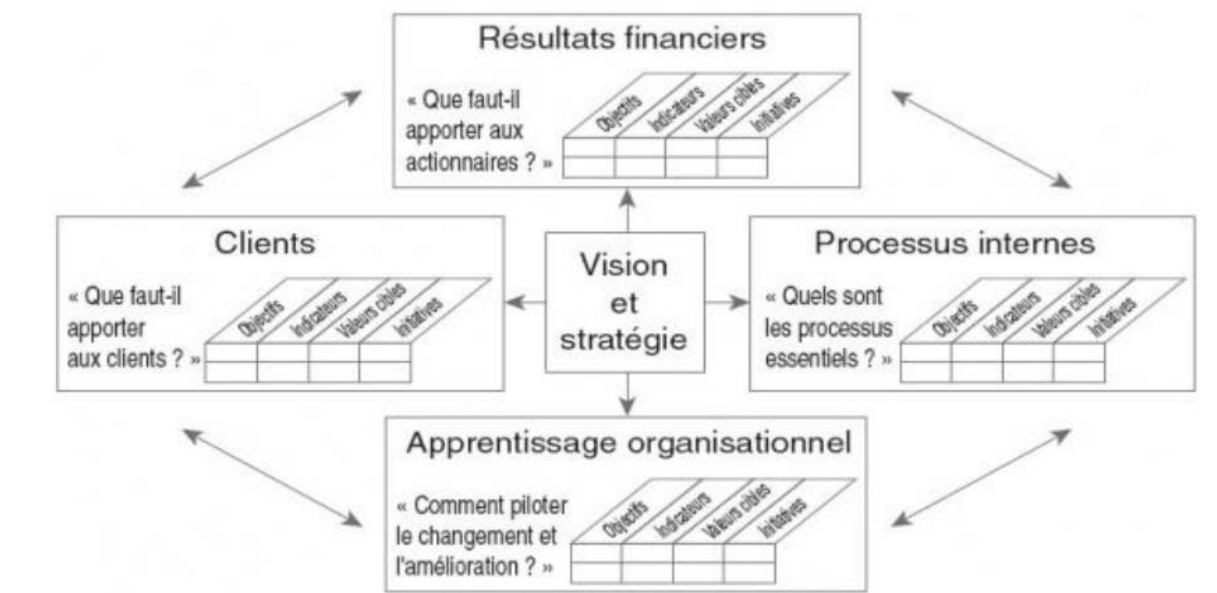
Le tableau de bord équilibré transforme la mission et la stratégie en un ensemble d'indicateurs de rendement qui servent de base à un système de gestion stratégique.

Il vise à aligner toutes les parties de l'entreprise pour les guider vers une orientation stratégique commune, réduisant ainsi le fossé entre les décideurs et ceux qui exécutent les tâches. Par ailleurs le (TBP) structure ses indicateurs sur quatre axes principaux.¹

- L'axe financier.
- L'axe des clients.
- L'axe des processus internes.
- L'axe de l'apprentissage organisationnel.

La figure ci-dessous présente un support permettant de traduire la stratégie en objectifs opérationnels ;

Figure 4 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels



Source: KAPLAN, R.. NORTON, D. Opcit,P:21

1.2. Axes du tableau de bord

Le tableau de bord comprend quatre axes principaux permettant le suivi de la performance et la gestion des activités de l'entreprise.

¹ KAPLAN, R. et NORTON, D. (2003), le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, Paris, P :14.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

Donc, il s'agit d'un ensemble d'indicateurs choisis en adéquation avec la stratégie développée par l'entreprise afin de réaliser ses objectifs.

1.2.1. Axe financier

Cet axe permet de répondre à la question suivante « Que faut-il procurer aux actionnaires ? »

L'axe financier constitue le pivot autour duquel s'articulent les objectifs et les indicateurs des autres dimensions du TBP. Il repose essentiellement sur des indicateurs financiers permettant d'évaluer de manière efficace les conséquences économiques mesurables des actions passées. Ces indicateurs servent à déterminer si la mise en œuvre des objectifs et de la stratégie contribue à l'amélioration de la performance financière. En général, ils portent sur la rentabilité, l'augmentation du chiffre d'affaires ainsi que sur le rendement du capital investi.

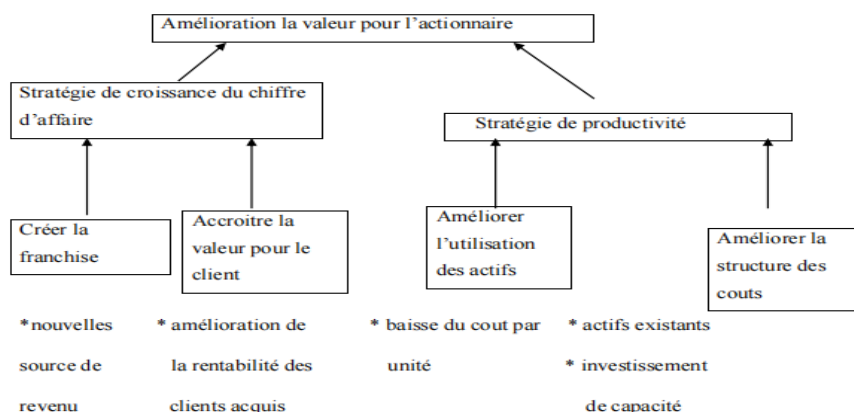
Le TBP doit ainsi traduire la stratégie en mettant d'abord l'accent sur les objectifs financiers à long terme, puis en les reliant aux différentes initiatives à mettre en œuvre en lien avec les résultats financiers, les clients et les processus internes.¹

Les indicateurs de l'axe financier permettent de suivre :

- La rentabilité
- La croissance
- La valeur créée pour l'actionnaire.

La figure suivante met en évidence les principaux éléments de la stratégie de l'axe financier.

Figure 5 : la stratégie de l'axe financier



¹ KAPLAN, R. et NORTON, D. (1998), Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès, éd d'Organisation, Paris, P :38.

Source : R. Kaplan, D. Norton (2003), comment utiliser le tableau de bord prospectif, Ed D'organisation, Paris, P :91.

1.2.2. Axe client

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

La satisfaction de la clientèle est un aspect crucial pour toute entreprise, indépendamment de son domaine d'activité. L'axe client permet de repérer les segments de marché ciblés par les entreprises pour leur positionnement, ainsi que les indicateurs propres à la performance obtenue.

Ces indicateurs incluent, d'une part, des indicateurs de performance qui se rapportent à la satisfaction et à la fidélité des clients, ainsi qu'à la part de marché dans les segments visés. Par ailleurs, cette perspective doit inclure des indicateurs de suivi qui évaluent la fidélité et la satisfaction des clients, qui sont les mêmes que ceux utilisés pour les premiers indicateurs de performance. Ainsi que Les indicateurs client permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.¹

Selon Kaplan et Norton, les indicateurs associés à la dimension client définie par l'entreprise sont classés en deux catégories.

- Les indicateurs génériques

Ce sont des mesures universelles présentes dans toutes les entreprises, connues sous le nom indicateurs clés des résultats. Elles sont un total de cinq :

- Part de marché.
- Conservation des clientèles.
- Acquisition de nouveaux clients.
- Satisfaction des clients.
- Rentabilité par segment.

- Les indicateurs de performance propre à l'entreprise

- La réactivité : c'est tenir ses engagements vis-à-vis des clients.

¹ KAPLAN, R. et NORTON, D. (1998), Opcit, P :39.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

- La qualité : elle est déterminée par huit composantes comme l'estime Kaplan qui sont la qualité perçue, les caractéristiques de base, les caractéristiques accessoires, les services, la fiabilité, l'esthétisme, la durabilité et la conformité à un standard.
- Le prix : il doit être étudié par l'entreprise en prenant en compte le coût d'utilisation du produit par le client ainsi que les prix des concurrents.

1.2.3. Processus interne

Cet axe permet de répondre à la question « quels sont les processus essentiels pour satisfaire les actionnaires et la clientèle ? »

Les dirigeants se basent sur cette vision pour repérer les processus essentiels de l'entreprise, ceux dans lesquels elle doit briller, car ils lui offrent la possibilité, d'une part, de fournir un service qui attirera et retiendra les clients des segments de marché visés, et d'autre part, de garantir aux actionnaires le retour financier qu'ils espèrent. Le TBP souligne des indicateurs spécifiques liés aux processus actuels, ainsi qu'à ceux qui sont à instaurer pour atteindre les objectifs financiers et ceux relatifs à la clientèle.¹

Ce modèle comprend trois processus : l'innovation, la production et le service après-vente.

Ce tableau présente les trois étapes de processus interne.

Tableau 3: Les trois phases de processus interne

Le processus d'innovation	Le processus de production	Le service après-vente
Est la « phase longue » Identification de nouveaux marchés et besoins des clients, puis développement de nouveaux produits ou services adaptés.	Dans cette phase l'entreprise travaille sur la maîtrise des coûts, de la qualité, des délais et de la performance afin d'offrir des produits et services compétitifs.	C'est l'ensemble des activités réalisées après l'achat visant à assurer la satisfaction et la fidélisation des clients.

¹ KAPLAN, R. et NORTON, D. (1998), *Op cit*, P :39.

Source : GUERRA, F. (2007), Pilotage stratégique de l'entreprise, Boeck larcier, Belgique, P :143-150.

1.2.4. Axe apprentissage organisationnelle

Cet axe permet de répondre à la question « Comment assurer l'amélioration continue et le développement organisationnel ? »

L'axe d'apprentissage organisationnel concerne les infrastructures nécessaires pour améliorer la performance actuelle et future de l'entreprise. Il repose sur trois éléments clés : les personnes, les systèmes d'information et les procédures. Cet axe montre la différence entre ce que nous avons et ce que nous devons faire pour mieux, ce qui signifie que nous devons investir dans la formation, les systèmes et les meilleures pratiques.¹

Les critères utilisés pour évaluer le potentiel des employés incluent la satisfaction et la rétention du personnel (qui dépendent de l'atmosphère au travail, de la facilité à exprimer les idées, de la participation aux décisions...), ainsi que la productivité, qui sert à mesurer les retombées des investissements humains.

Les indicateurs et les mesures de résultats sont moins nombreux et plus génériques sur l'axe apprentissage organisationnelle que sur les trois autres. Le déficit actuel d'indicateurs souligne le potentiel de développement de mesures personnalisées, plus étroitement articulées à la stratégie de l'entreprise.²

1.3. Principes du tableau de bord prospectif

Pour obtenir une vision complète et équilibrée de la performance, le TBP s'est révélé utile pour expliciter et mettre en œuvre correctement la stratégie. Cela se fait à travers l'établissement d'une série d'objectifs, d'indicateurs, de cibles et d'initiatives, allant du sommet vers les centres de profit, soit une approche « top-down » du haut vers le bas. Ceci est réalisé tout en respectant les deux principes suivants :

1.3.1. Principe de l'équilibre

Il représente l'équilibre maintenu par le TBP entre les divers indicateurs requis pour évaluer la performance globale d'une entreprise. D'après KAPLAN et NORTON, l'équilibre doit être :

¹ KAPLAN, R. et NORTON, D. (1998), Opcit, P :40.

² GUERRA, F. (2007), Opcit, P :151_160.

- Entre les indicateurs financiers et non financiers (physique).
- Entre les indicateurs externes, relatifs aux actionnaires et aux clients, et les indicateurs internes touchant aux processus, à l'innovation, à la montée en compétences et à l'expansion.
- Entre les indicateurs des résultats qui aident à comprendre les impacts des actions menées (indicateurs de performance antérieure ou à posteriori) et les facteurs influençant la performance future (indicateurs avancés, prédictifs).
- Entre les indicateurs de résultats, qui évaluent les impacts des actions passées (indicateurs rétrospectifs), et les indicateurs prévisionnels, qui aident à prévoir la performance à venir.
- Entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs apparaissent sous une forme de valeur numérique. Les indicateurs qualitatifs s'appuient sur les avis et les évaluations d'une ou plusieurs personnes, rendant ainsi l'acquisition d'informations précises plus difficile. Ces indicateurs revêtent une importance particulière car ils soulignent des éléments qui pourraient être omis par les chiffres.¹

1.3.2. Principe de la prospective

Un bon TBP offre une perspective anticipative (ou prospective) des indicateurs d'alerte. Autrement dit, il fournit une analyse prévisionnelle des principaux risques financiers et non financiers à court et moyen terme, afin de permettre une détection précoce des problèmes potentiels et de vérifier la pertinence des indicateurs retenus.²

En effet, ce principe introduit dans le TBP constitue une avancée significative par rapport aux tableaux de bord traditionnels, généralement orientés vers la compilation d'informations passées. Autrement dit, les concepteurs cherchent à dépasser une vision limitée au court terme. Cette orientation se traduit par l'intégration d'indicateurs avancés, d'alerte ou d'action, permettant de mesurer les facteurs générateurs de performance. Ces indicateurs sont associés aux indicateurs traditionnels de résultats au sein d'une chaîne de causalité.³

¹ MAHMOUDIA, M. (2012) « L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas pratique d'ALFEL filiale du G.I. FONDAL », mémoire de magistère en sciences économiques, option Management des Entreprises, UMMTO soutenu le, P :81

² MAURIN, P. (2008), Contrôle de gestion facile : guide des PME, éd Afnor, la Plaine Saint-Denis Cedex, P :35.

³ MAHMOUDIA, M. (2012), Idem.

2. Finalités du tableau de bord prospectif

Avec le temps, cet outil a accru son importance, lui offrant la possibilité de se transformer en un véritable instrument stratégique qui stimule l'émergence d'un nouveau système de gestion stratégique. De ce fait, les sociétés ont la chance de s'en servir pour optimiser leur gestion et accroître leur performance globale.

2.1. Transformation des choix stratégiques en objectifs de performance

La majorité des entreprises poursuivent des objectifs qu'elles aspirent à atteindre. Pour y parvenir, elles doivent traduire leur vision en une stratégie, laquelle est ensuite déclinée en objectifs opérationnels afin d'en assurer la mise en œuvre. À cet égard, l'élaboration d'un TBP permet de clarifier les objectifs stratégiques et d'identifier les facteurs clés de leur réalisation. Sa conception met également en évidence les éventuels manques de consensus et de collaboration au sein des équipes, tout en contribuant à y remédier en favorisant l'adhésion collective et le travail collaboratif autour d'une vision commune. Ainsi, elle garantit une compréhension partagée de la vision, de la stratégie et des objectifs.

2.2. Mise en cohérence et communication des objectifs et des indicateurs stratégiques

Au sein de l'entreprise, plusieurs moyens (journal interne, panneaux d'affichage, vidéos, etc.) sont utilisés pour communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques du TBP. Par conséquent, le TBP suppose que l'ensemble des acteurs ait compris les objectifs à long terme visés ainsi que la démarche à adopter pour les atteindre. Ainsi, toutes les actions et initiatives sont orientées vers les changements nécessaires.

2.3. Planification, fixation des objectifs et l'harmonisation des initiatives stratégiques

Le TBP offre également à l'entreprise la possibilité d'intégrer la planification stratégique et le processus budgétaire annuel, relevant de la responsabilité des dirigeants, afin de définir des objectifs quantitatifs sur un horizon de trois à cinq ans. Si ces objectifs sont atteints, ils peuvent transformer durablement l'entreprise. Une fois ces objectifs établis, les gestionnaires définissent également des repères permettant de suivre l'évolution de chaque indicateur au cours de l'année suivante. Ces indicateurs servent ainsi de points de référence pour mesurer les progrès à court terme dans le cadre du plan stratégique à long terme de l'organisation. L'apport de ce dispositif permet ainsi de renforcer le pilotage de la performance et la cohérence stratégique.

- ✓ De quantifier les résultats visés à long terme ;

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

- ✓ D'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et de mettre en place les ressources nécessaires ;
- ✓ De fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers du TBP.¹

2.4. Renforcement du retour d'expérience et le suivi stratégique

Le TBP fonctionne comme un cadre d'apprentissage organisationnel, constituant l'un des aspects les plus innovants du système. Il offre en effet aux dirigeants la possibilité de tirer des enseignements des actions entreprises, de suivre et d'adapter la mise en œuvre de la stratégie, et, si nécessaire, de réviser ses hypothèses.

L'utilisation d'indicateurs pour la communication permet par ailleurs de simplifier l'expression de concepts complexes.

Le TBP ne se limite pas à mesurer le changement, mais contribue également à le stimuler et à l'orienter. Dans un environnement en constante évolution, de nouvelles stratégies peuvent émerger afin de saisir les opportunités et de faire face aux menaces qui n'avaient pas été identifiées lors de l'élaboration de la stratégie initiale.

Le tableau de bord prospectif peut, en pratique, être utilisé selon plusieurs objectifs.

- Il fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités.
- Il permet de faire coïncider les éléments clés de performance avec la stratégie à tous les niveaux d'une organisation.
- Le TBP est très utile en tant qu'outil de pilotage. Il permet de rééquilibrer la mesure de performance vers plus de stratégie, plus de long terme tout en étant opérationnel.
- Est un concept permettant de traduire la stratégie en action.²

3. Phases de construction du tableau de bord prospectif

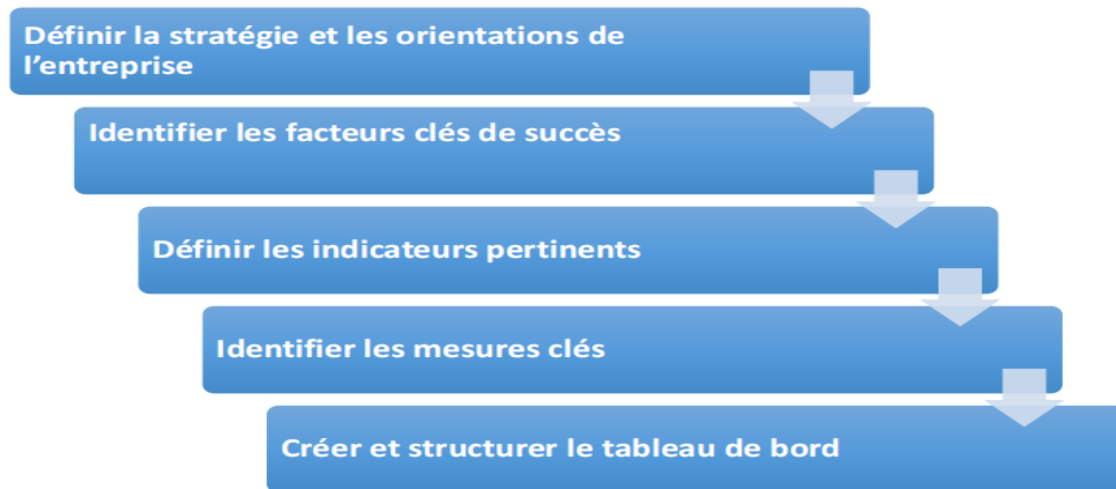
L'élaboration d'un TBP s'inscrit dans un processus organisé, qui repose sur plusieurs étapes clés. Ce cadre permet de transformer la stratégie de l'entreprise en objectifs clairs et en incitateurs de performance quantifiables.

La figure ci-dessous présente les principales étapes du processus d'élaboration d'un tableau de bord prospectif ;

¹ KAPLAN, R. et NORTON, D. (1998), Opcit, P :24

² KAPLAN, R. et NORTON, D. (1998), Opcit, P :30.

Figure 6 : Etapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif



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

3.1. Définir la stratégie et les orientations de l'entreprise

La conception du TBP repose sur une démarche structurée visant à aligner la stratégie de l'entreprise avec ses actions opérationnelles. Elle commence par la définition de la vision et des orientations stratégiques.

Après un diagnostic du système actuel visant à en identifier les contraintes, l'élaboration du TBP implique la définition des objectifs en lien avec les missions et les responsabilités des différents acteurs, ce qui facilite une mise en œuvre efficace de la stratégie

➤ Il nous faut répondre aux questions suivantes :

- Que fait le service ?
- Pour qui travaille-t-il ?
- Pourquoi travaille-t-il ?

À partir de ces éléments, il est possible de définir les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation.

- ✓ **Objectifs quantitatifs :** Ce sont des objectifs mesurables avec des chiffres. Ils permettent d'évaluer facilement la performance par exemple : augmentation de CA, réduire les coûts, diminuer le délai de livraison, ...

- ✓ **Objectifs qualitatifs :** Ce sont des objectifs non directement mesurables par des chiffres, liés à la qualité, au comportement ou à la perception par exemple : Améliorer la satisfaction des clients, renforcer l'image de marque, améliorer la qualité du service.¹

3.2. Identifier les facteurs clés de succès

L'étude des facteurs clés de succès facilite l'exécution d'une stratégie. C'est un concept central en le sujet, essentiel pour tout analyste interne ou externe à l'organisation. Un facteur clé de succès (FCS) est un aspect d'ordre commercial ou technique que l'entreprise doit maîtriser pour exceller dans un domaine spécifique. Leur maîtrise ne délivre pas obligatoirement un avantage concurrentiel, tout dépend de l'intensité concurrentielle. Nous parlons donc de facteur clés de succès pour des caractéristiques vues côté marché. De point de vue interne, nous évoquons l'expression "compétences distinctives" ou encore "compétences clés" pour qualifier ses atouts. Le rapprochement des deux notions permet d'apprécier la compétitivité de l'entreprise dans un secteur d'activité donné.²

3.3. Définir les indicateurs pertinents

Procéder à une identification complète des éléments à quantifier, en intégrant les aspects fondamentaux de la gestion, les activités des départements et données financières d'entreprise.

À chacun de ces critères doit représenter une valeur numérique, mais il est envisageable de considérer plusieurs indicateurs pour évaluer un phénomène particulier.

Un tableau de bord a peu d'intérêt en soi, et l'objectif du tableau de bord est de mettre en lumière les différences entre les prévisions et les résultats concernant les éléments essentiels de la gestion. Les indicateurs doivent être élaborés en fonction de cet objectif, la simple consultation du tableau de bord doit sans délai permettre d'isoler les différences notables, sans que le destinataire doive accomplir le plus petit calcul additionnel.

Le tableau de bord doit donc mettre en évidence l'exception, c'est à dire l'écart constaté entre les réalisations et les prévisions, afin que le destinataire puisse immédiatement constater les anomalies afférentes aux points-clés de son activité. Cet écart doit être, si possible, exprimé par un indice ou un pourcentage, car sa mesure relative est plus significative que sa valeur absolue. Le fait de collecter et d'analyser les données constitue une activité récurrente, routinière et fastidieuse. Cette phase est néanmoins cruciale pour le succès d'un système de

¹ IRIBARNE, P. (2003), Opcit, P :57.

² IRIBARNE, P. (2006), Les tableaux de bord de la performance, éditions Dunod, Paris, P :54.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

mesures. Les indicateurs les plus intelligents et les mieux pensés resteront lettre morte si les données associées ne sont pas collectées et observées avec rigueur et acuité. A titre d'indication nous citerons les représentations harmonisées, ciblage des objectifs, sensibilité des indicateurs, échelles ascendantes, événements déclencheurs, plans de collecte, variations normales, analyse systémique.¹

3.4. Identifier les mesures clés

L'élaboration du tableau de bord passe par une première phase qui consiste à rechercher quelles sont les sources de renseignements préexistantes qui seront éventuellement utilisables. Cependant, il ne faut pas en déduire que le tableau de bord se résume à une compilation d'informations déjà existantes. On en distingue trois catégories d'informations : ²

- Les informations empruntant la voie hiérarchique : Elles sont généralement ascendantes et visent un but de contrôle. Elles sont préservées avec peu de changements lors de l'élaboration du tableau de bord d'entreprise.
- Le transfert d'informations entre deux services liés : Ces interactions ne se basent pas sur l'idée de contrôle, mais plutôt sur le désir de collaboration entre des dirigeants qui ne sont pas liés par des rapports de hiérarchie. On peut utiliser ces sources de données uniquement si elles sont cryptées et qu'elles opèrent à des intervalles réguliers.
- Les informations internes relatives à certains départements : Il est possible que des documents soient créés et distribués au sein des centres de responsabilité sans jamais être diffusés à d'autres endroits de la structure organisationnelle.

La conservation de l'information peut provoquer des risques pour le bon déroulement d'un processus dans l'organisation, donc il est nécessaire d'analyser et de scruter chaque circuit habituel d'information interne à un service en vue de l'incorporer éventuellement au tableau de bord.

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

¹ IRIBARNE, P. (2006), Opcit, P : 55-56.

² Idem.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

Il est fréquent que la majorité des informations nécessaires à l'élaboration du tableau de bord existent déjà dans l'entreprise, sous une forme plus au moins élaborée. Cependant, une fois cette information recensée, le tableau de bord ne doit pas se contenter de la traiter sous une forme arbitraire et d'en diffuser aveuglement l'intégralité dans tous les services. L'information apportée par le tableau de bord aux différents responsables doit leur être utile par sa nature et sa forme.¹

3.5. Créer et structurer le tableau de bord

C'est l'étape la plus « technique » de la création du tableau de bord. Il est essentiel de comprendre la nature des données qui seront présentes dans le tableau de bord. Il demeure à définir leur façon de présentation pour conférer au tableau de bord un aspect opérationnel possible. Il est important de s'assurer de la fiabilité des sources d'informations, qui déterminera l'efficacité du tableau de bord et, à plus large portée, de la décision stratégique à adopter.²

Il est en effet essentiel d'analyser les trois points suivants :³

➤ La forme générale du tableau de bord :

Un paramètre peut se présenter sous différentes formes graphiques qui peuvent en simplifier la compréhension. Cependant, chaque type de support est en réalité plus ou moins spécifique. Destinée à une catégorie spécifique de statistiques.

Les différentes représentations des indicateurs sont :

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

Chaque catégorie de graphique est liée à un type spécifique d'indicateurs. Toutefois, un échange avec les responsables concernés sera très bénéfique pour déterminer le moyen de présentation de l'évolution des indicateurs.

➤ La présentation des indicateurs

¹ MAURIN, P. (2009), Le tableau de bord en claire, éditions ellipses, Paris, P :24.

²IRIBARNE, P. (2006), Opcit, P :125-130.

³ MAURIN, P. (2009), Opcit, P : 21-24.

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de performance.

Elle doit être élaborée de manière à favoriser au maximum la diffusion de ce document, tout en considérant :

- Le format.
- Les destinataires successifs.

Le document circule donc dans le sens montant de la hiérarchie. Chaque responsable est en mesure de partager ses observations et de les transmettre au niveau hiérarchique supérieur.

➤ La date d'élaboration et d'information des tableaux de bord successifs

Elle doit être élaborée de manière à rendre la distribution de ce document aussi simple que possible, tout en tenant compte de :

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

En conclusion, le TBP représente un instrument crucial de gestion stratégique qui aide l'entreprise à convertir sa vision en objectifs précis et quantifiables. Avec ses bases théoriques, ses divers objectifs et ses phases de développement, il propose une approche complète et harmonieuse de la performance. Cela permet donc d'assurer un suivi efficace des actions, de simplifier la prise de décision et d'optimiser en permanence la performance globale de l'organisation.

Conclusion

Pour conclure, le contrôle de gestion est un instrument crucial qui permet d'assurer une gestion efficace tout en maîtrisant les performances de l'entreprise. En raison des changements dans le contexte économique et de l'accroissement de la concurrence, il est essentiel que les organisations utilisent des outils de pilotage efficaces pour atteindre leurs objectifs et garantir leur durabilité.

Dans ce chapitre, nous avons exploré les bases théoriques du contrôle de gestion, ses missions principales, ses outils, ainsi que la fonction du contrôleur de gestion dans le processus de décision. Nous avons également souligné l'importance du suivi et de l'évaluation de la performance à travers divers indicateurs et méthodes de pilotage.

De plus, le tableau de bord prospectif se révèle être un outil stratégique qui permet de concrétiser les objectifs de l'entreprise à travers des indicateurs mesurables, tout en suivant les résultats sous plusieurs angles complémentaires. Cela aide à améliorer la prise de décision, à renforcer le contrôle des activités et à guider l'entreprise vers une performance globale durable.

Ainsi, le contrôle de gestion, en conjonction avec les outils de pilotage et de mesure de la performance, constitue un levier fondamental pour améliorer la gestion des entreprises et garantir une adaptation efficace aux exigences de leur environnement.

Chapitre 02 : Tableau de bord prospectif de la CAAT.

Introduction

Le secteur des assurances en Algérie est un pilier de l'économie nationale, car il permet de gérer les risques, de protéger les biens et de soutenir le développement économique. Néanmoins, dans le contexte économique actuel, avec l'ouverture progressive du marché et des clients de plus en plus exigeants, les compagnies d'assurance doivent s'adapter à un environnement hyper concurrentiel. Elles ne peuvent plus se contenter de bien gérer les risques : il leur faut aussi améliorer leur performance et renforcer leur capacité à prendre des décisions stratégiques.

Face à ces défis, le contrôle de gestion devient un outil indispensable. Il permet aux compagnies d'assurance de suivre leurs résultats, de mesurer leurs performances et d'orienter leurs décisions stratégiques. Grâce aux différents outils de pilotage et de suivi de la performance, les entreprises peuvent identifier les écarts entre ce qu'elles visent et ce qu'elles réalisent, améliorer leur efficacité et assurer une meilleure maîtrise de leurs ressources. Ainsi, le contrôle de gestion contribue directement au renforcement de la compétitivité et à l'amélioration de la performance globale des compagnies d'assurance.

Dans cette optique, ce chapitre vise à présenter le secteur des assurances en Algérie et la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT, en mettant l'accent sur le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance. Pour y arriver le chapitre est découpé en trois sections : d'abord, un tour d'horizon du secteur des assurances en Algérie, ses spécificités et son évolution. Ensuite, une présentation de la CAAT, son organisation, ses missions et le rôle de la Direction Planification, Contrôle de Gestion et Veille Stratégique. Enfin, une analyse du tableau de bord existant, une proposition de tableau de bord prospectif, sa visualisation avec Power BI, et une interprétation des résultats selon le modèle de Kaplan et Norton.

Section 1 : Présentation du secteur des assurances en Algérie

Le secteur des assurances en Algérie revêt une grande importance au sein de l'économie nationale, car il offre une protection aux individus, aux biens et aux activités économiques face aux divers risques. De plus, il joue un rôle clé dans la stabilité financière et le développement des entreprises, en facilitant la gestion ainsi que la couverture des risques.

Dans cette section, nous commencerons par analyser les aspects généraux du secteur des assurances, afin de mieux appréhender son évolution. Par suite, nous nous pencherons sur le contrat d'assurance en tant que cadre juridique régissant la relation entre l'assureur et l'assuré. Enfin, nous présenterons le secteur des assurances en Algérie.

1. Généralités sur le secteur des assurances

Cette partie traite des généralités sur les assurances, en mettant en lumière ses principes fondamentaux et son rôle économique.

1.1. Définition de l'assurance

L'assurance est un concept complexe qui englobe un vaste éventail de domaines. C'est pourquoi nous retenons trois définitions principales : générale, juridique et technique.

1.1.1. Définition générale

Avant de décrire ce qu'est l'opération d'assurance, il est important de clarifier ce que nous entendons par assurance en tant que contrat. D'après le Petit Robert, l'assurance est un accord contractuel où un assureur promet à l'assuré, en échange d'une prime ou d'un versement, l'indemnisation d'un montant préétabli si un risque spécifié se réalise.¹

1.1.2. Définition juridique

Selon l'article 2 de l'ordonnance N° 95-07 du Janvier 1995 concernant les assurances et ses textes d'application, la définition de l'assurance est la suivante : L'assurance est un accord contractuel par lequel l'assureur s'engage, en échange de primes ou d'autres paiements monétaires, à verser à l'assuré ou au bénéficiaire tiers pour qui l'assurance a été prise, une somme d'argent, une rente ou un autre service financier, si le risque stipulé dans le contrat se réalise.

¹ NKODI, L. (2014), Gestion des assurances, édition Harmattan RDC, Paris, P : 23.

1.1.3. Définition technique

L'assurance est un mécanisme dans lequel un individu, l'assuré, s'engage à verser une somme d'argent, la prime, en échange d'une promesse de compensation monétaire par un autre individu, l'assureur, pour lui-même ou pour un tiers en cas de survenance d'un risque. Leurs termes sont régis par les lois statistiques qui permettent à l'assureur de compenser un ensemble de risques.¹

1.2. Rôle économique de l'assurance

L'assurance offre une protection contre des risques tant traditionnels (comme la vie, les incendies, le vol, etc.) que contemporains (comme l'ingénierie). En protégeant ces derniers, l'assurance se révèle être un élément essentiel pour favoriser le progrès technique. Elle stimule l'innovation en minimisant les risques et en évitant les sinistres. Il devient évident que l'assurance possède, finalement, un aspect « d'épargne-sécurité ». Elle participe à l'accumulation de l'épargne, élément clé de l'investissement, moteur de la croissance économique et condition indispensable pour le développement.²

1.3. Le contrat d'assurance

Dans un monde rempli d'incertitudes et de dangers économiques, sauvegarder son patrimoine et ses intérêts financiers s'avère être une exigence indispensable. L'assurance se présente donc comme un outil efficace pour gérer les répercussions des incidents imprévus, à travers un accord contractuel entre deux parties.

1.3.1. Définition de contrat d'assurance

L'assurance est un aspect crucial de l'opération, d'où la nécessité de bien comprendre ce concept tant sur le plan juridique que technique :³

Sur le plan juridique : « *Il s'agit d'un accord par lequel un assureur s'engage à protéger un souscripteur, qu'il soit personnellement ou pour le compte d'autres, en échange du paiement d'une prime ou cotisation, dans l'éventualité où un sinistre se produirait* ».

Sur le plan technique : « *Un contrat d'assurance est un accord qui autorise le transfert de divers risques courus par l'assuré vers sa compagnie d'assurance. En contrepartie du paiement d'une prime, l'assurance offre une prestation lorsque le risque se manifeste* ».

¹ NKODI, L. Opcit, P : 24.

² NKODI, L. Ibid, P : 25.

³ DE PERCIN, L. (2010), l'assurance pour les nuls, First éditions, France, P :90.

1.3.2. Caractéristique d'un contrat d'assurance

On doit considérer les particularités du contrat d'assurance qui sont :¹

- **La nomination** : Il s'agit d'un contrat soumis à des dispositions spécifiques ou à un statut juridique particulier.
- **Le consensuel** : accord de consentement entre les assureurs et les assurés.
- **Contrat aléatoire** : l'incertitude liée au risque confère un caractère aléatoire au contrat
- **Synallagmatique** : obligations mutuelles entre les deux parties.
- **Contrat onéreux** : Il n'existe aucune intention de bienveillance entre les parties signataires du contrat d'assurance.
- **Contrat successif** : s'étend sur une période prolongée et nécessite un renouvellement chaque année.
- **Contrat d'adhésion** : le souscripteur ne peut pas discuter les termes et accepte un contrat standardisé.
- **La bonne foi** : On suppose une bonne foi de chaque côté, et qu'aucune des parties n'essaie de tirer profit de l'autre.

1.3.3. Les acteurs d'un contrat d'assurance

Les principaux acteurs d'un contrat d'assurance sont les suivants :²

L'assuré : L'assuré représente toute personne physique ou morale bénéficiant d'une couverture d'assurance pour ses biens, ses actions ou sa propre existence, en échange du paiement d'un montant déterminé (sous forme de prime ou de cotisation). Il convient de préciser que la personne assurée n'est pas nécessairement celle qui a souscrit le contrat, ni celle qui en bénéficie, ni celle qui règle la prime.

Le souscripteur : L'individu qui appose sa signature sur le contrat d'assurance (la police) en tant que personne physique et qui prend l'engagement de régler la prime à l'assureur est désigné comme le souscripteur. Il arrive fréquemment que c'est l'assuré lui-même qui prend un contrat pour son propre bénéfice.

Le tiers : un tiers représente toute personne totalement indépendante du contrat d'assurance, mais qui profitera du service si le risque se réalise. Certains récipiendaires de prestations d'assurance vie et les victimes bénéficient du statut de tiers. Les bénéficiaires des services

¹ F. Malaval (1999), Développement Durable, Assurance et Environnement, Ed Economica, Paris, P :22.

² MOLARD, J. (2014), dictionnaire de l'assurance, 3eme édition, SEFI Arnaud Franel Edition, France, P : 61.

d'assurance pour personnes sont ceux qui reçoivent l'indemnité accordée par l'assureur en cas de survenance du risque.

Le bénéficiaire : Le bénéficiaire est tout individu ou entité, au bénéfice de laquelle l'assurance a été contractée, c'est-à-dire la personne qui tire profit du contrat si le risque se réalise.

L'assureur : Dans le contrat d'assurance, c'est l'assureur qui prend l'engagement, endosse le risque et fixe le montant de la prime à payer. Pour le grand public, l'assureur est généralement l'agent général ou courtier qui agit en tant que représentant de la compagnie d'assurance.

L'assureur est la personne ou l'entité qui s'engage à verser l'indemnisation, soit à prendre en charge les dommages par le biais d'un contrat d'assurance. Généralement, c'est un sujet de droit.

2. Assurances en Algérie

Le secteur des assurances en Algérie occupe une place importante dans l'économie nationale. Ce titre est consacré à l'historique des assurances en Algérie ainsi qu'aux principales entreprises du secteur.

2.1. Historique des assurances en Algérie

Depuis l'indépendance, le domaine de l'assurance en Algérie a traversé différentes étapes et a connu une évolution significative ces dernières années. Voici quelques dates importantes liées à l'histoire de l'assurance en Algérie :¹

Avant 1962 : avant l'obtention de l'indépendance : En attendant l'application de la loi 62-157, destinée à sauvegarder les intérêts nationaux, plus de 160 compagnies d'assurance françaises ont été présentes en Algérie. Elles ont laissé l'Algérie en établissant des engagements qui ont ensuite été honorés par l'État algérien pour sauvegarder les intérêts des assurés. Deux étapes essentielles ont façonné le développement du marché algérien, à savoir la nationalisation et la spécialisation des sociétés d'assurance, puis la spécialisation et l'ouverture du marché.

1989 : La libéralisation de la souscription des sociétés d'assurance publiques a entraîné leur déspecialisation, leur offrant ainsi la possibilité d'intervenir dans tous les secteurs. De ce fait, les sociétés publiques ont changé de statut en englobant l'ensemble des activités d'assurance et de réassurance. Cela engendrera une compétition authentique entre elles.

¹KPMG SPA (2015), Guide des assurances en Algérie, Document en ligne, P :11, disponible sur : [Guide des assurances en Algérie 2015](#) , (Consulté le 01/05/2026 à 24h30).

1995 : Le décret 95-7 abolisse le monopole d'État et permet la création de sociétés privées, en introduisant aussi des intermédiaires comme les agents généraux et les courtiers. Les sociétés internationales s'implantent en Algérie en se conformant au Droit Local (que ce soit une agence commune ou un bureau de représentation, chacune possédant un cadre juridique particulier)

2006 : La loi numéro 604 du 20 février 2006 établit la commission de supervision dont la mission est de :

- Veiller à ce que les entreprises et les intermédiaires respectent les exigences légales et réglementaires en matière d'assurance et de réassurance.
- Les compagnies d'assurance respectent et peuvent honorer les engagements qu'elles ont pris envers les assurés.
- Contrôler l'origine des capitaux d'assurance ou de réassurance.

2008 : résolution du différend franco-algérien concernant les assurances qui date de 1966 (nationalisation). Le gouvernement algérien a respecté ses engagements, mais les biens immobiliers demeurent juridiquement sous le contrôle des entreprises françaises.

Le 7 mars 2008 : les entreprises françaises AGF, Aviva, AXA, Groupama et MMA ainsi que les entités publiques SAA et CAAR, ayant précédemment présenté une situation décrite, se sont engagées à partager les quotas d'actifs immobiliers, leur gestion et leur transfert. Les entreprises ayant obtenu l'approbation sont désormais libérées de leurs obligations et jouissent de droits complets en Algérie.

2009 : Finalisez l'ordonnance concernant le capital social :

- Atteignant un milliard de dinars pour les assurances individuels.
- Atteignant 2 milliards de dinars pour les compagnies d'assurance sous forme d'actions d'assurance de dommages.
- 5 milliards de dinars destinés aux compagnies de réassurance sous forme d'actions.

Fonds d'établissement mutuel :

- 600 millions de dinars pour les compagnies d'assurance vie.
- 1 milliard de dinars pour les compagnies d'assurance dommages.

2011 : le marché des assurances a été structuré en deux segments, à savoir l'assurance de personnes et l'assurance dommages.

2012 : le marché inclut 22 entreprises d'assurance (dommages, personnes et mutuelles) et de réassurance, dont la moitié appartient au secteur public.

2013 : la Commission de supervision des assurances (CSA) a donné son approbation à 10 nouveaux courtiers étrangers.

2.2. Entreprises des assurances en Algérie

Un secteur d'assurance robuste est une caractéristique cruciale d'un système économique efficace, car il stimule à la fois la croissance économique et l'emploi. Au-delà du financement, l'assurance participe à la gestion des ressources productives à commencer par la ressource humaine. Par conséquent le secteur de l'assurance ne devrait pas être négligé dans une économie en développement.

En Algérie, le volume global des revenus provenant des assurances s'élevait à 200.5 Million de Dinars Algériens (M DA) au 31/12/2025. Le chiffre d'affaires du secteur se répartit principalement entre les assurances de dommages, qui constituent 82.7% de l'ensemble des activités. Les assurances de personnes représentent 11%, tandis que les assurances Takaful, bien que présentes ne captent qu'une part restreinte de 0.7%. De plus les acceptations internationales contribuent à hauteur 5.6% au chiffre d'affaires total.

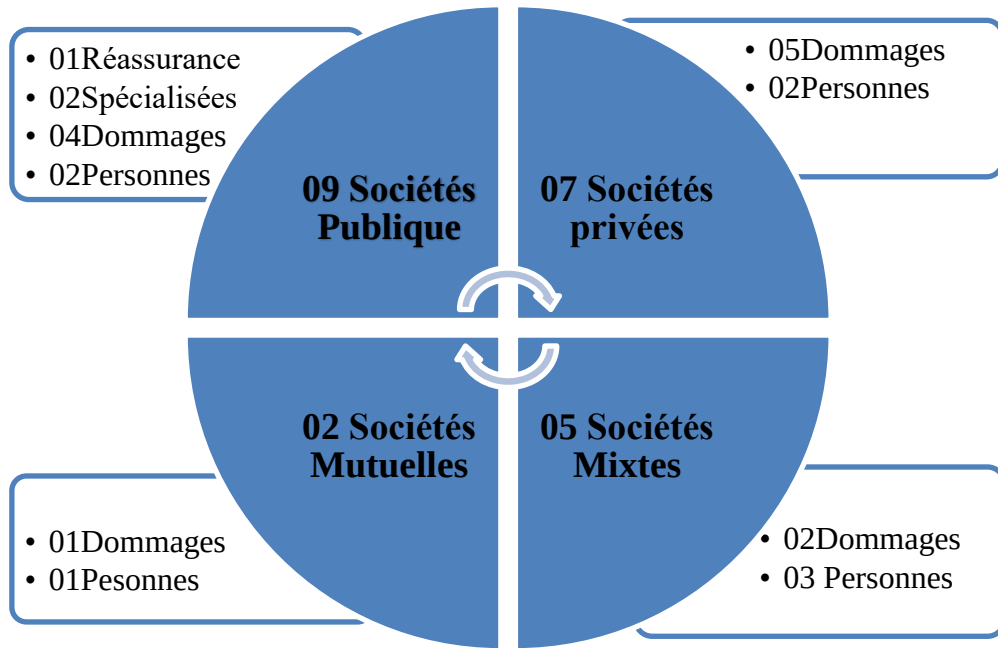
En ce qui concerne les sinistres réglés, leur montant s'élève à 85,6 M DA, enregistrant une hausse de 7,9 % par rapport à l'année 2024.

Le secteur des assurances est constitué de 23 compagnies d'assurances, dont 12 se consacrent aux assurances de dommages, 08 se concentrent sur les assurances de personnes, 02 sont spécialisées et 01 est dédiée à la réassurance. Les trois autres sont spécialisées, respectivement, en réassurance, en assurance du crédit à l'exportation et en assurance du crédit immobilier.

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

Figure 7 : Les compagnies d'assurance en l'Algérie

Cette figure présente les principales compagnies d'assurance opérant en Algérie ;



Source : Elaboré par les étudiantes à partir des documents interne de la CAAT

En conclusion, le secteur des assurances en Algérie joue un rôle crucial dans l'économie nationale en aidant à la protection des individus et des propriétés tout en favorisant le développement économique.

Section 2 : Présentation de la CAAT

Cette section a pour objectif de décrire la CAAT en mettant l'accent sur son histoire, son cadre légal et sa structure organisationnelle. Elle donne aussi l'opportunité de présenter les missions et activités clés de l'entreprise, ainsi que le rôle du service de planification et de contrôle de gestion dans le suivi et l'amélioration des performances.

1. Aperçu historique, juridique et organisationnel de la CAAT

Cette partie présente les étapes clés de l'évolution de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT depuis sa fondation. Elle met en évidence les événements importants et les réformes majeures qui ont marqué son développement et ont contribué à sa position actuelle dans le secteur des assurances en Algérie.

1.1. Historique et évolution de la CAAT

La CAAT était présente sur le marché algérien des assurances depuis 35 ans, et les dates présentées ci-dessus sont les plus significatifs au cours de son parcours :¹

- En avril 1985, la mise en place de la CAAT dédiée aux assurances de transmissions.²
- En janvier 1986, la CAAT commence ses opérations dans un cadre caractérisé par le contrôle exclusif de l'Etat.
- En octobre 1989, avec l'arrivée des réformes, la CAAT s'est métamorphosée en société par Actions/Entreprise Publique Economique (SPA/EPE).
- En 1995, Suppression de la spécialisation concernant les assureurs, et la faculté de vendre toutes les catégories d'assurance.
- En 2010, la BNA s'associe avec la CAAT pour établir ce qui est reconnu par la bancassurance, en se référant à la loi n°06-04 du 20 février 2006.
- En 2011, la mise en place de la filiale spécialisée Taamine Life Algérie TALA consacrée aux assurances de personnes en collaboration avec le fonds national d'investissement (FNI) et la BEA.

1.2. Statut juridique et cadre réglementaire 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.

Par ailleurs, l'action de l'entreprise s'inscrit dans un contexte réglementaire strict. À cette fin, le texte réglementaire du 15 juin 2025, mis en place par le Ministère des Finances, définit les conditions d'aval des dirigeants des entreprises d'assurance et/ou de réassurance. Il indique également les exigences concernant les compétences et l'intégrité requises pour occuper des postes de direction dans ces organisations¹

1.3. Positionnement de la CAAT dans le marché d'assurance

En 2024, la CAAT se situe parmi les principales compagnies d'assurance en Algérie, prenant la seconde place sur le marché national derrière la SAA.

Le secteur de la santé connaît une progression notable, affichant un taux de croissance de 0.43 %, ce qui démontre son dynamisme et son important potentiel de développement. Elle constitue aussi une part significative dans divers secteurs représentant 20 % de la part totale du marché, 31 % de la section Incendies, Accidents et Risques Divers (IARD), 32 % de la section transport et 9 % de la section automobile, ce qui atteste de son rôle clé dans la performance globale de l'entreprise.²

La figure ci-dessus présente un classement des dix premières compagnies d'assurance en Algérie.

Figure 8 : Classement des compagnies d'assurance en Algérie par part de marché

RANG	COMPAGNIE	CHIFFRE D'AFFAIRES	PART DE MARCHÉ			EVOLUTION PDM 24 - 23
			2024	2023	2022	
1	SAA	32 649	21,50%	20,44%	21,00%	1,05%
2	CAAT	30 042	19,78%	19,35%	18,76%	0,43%
3	CASH	20 852	13,73%	13,54%	13,20%	0,19%
4	CAAR	14 886	9,80%	11,06%	11,91%	-1,26%
S/Total Sociétés Publiques		98 430	64,81%	64,40%	64,87%	0,42%
6	CIAR	10 647	7,01%	6,45%	6,23%	0,56%
7	TRUST	6 008	3,96%	5,09%	4,65%	-1,13%
8	ALLIANCE	6 258	4,12%	3,97%	3,83%	0,15%
9	SALAMA	4 839	3,19%	3,01%	3,01%	0,18%
10	GIG (2A)	3 917	2,58%	2,91%	2,75%	-0,33%

¹ <https://www.caat.dz/index.php/fr/presentation/caat-assurances/notre-organisation.html> Consulté le 05/04/2026 à 15 :05

² <https://caat.dz/images/pdf/Rapport-CAAT-2024.pdf> consulté (11/05/2026 à 19:20)

Source : <https://caat.dz/images/pdf/Rapport-CAAT-2024.pdf> consulté le 11/05/2026 à 19 :18

2. Missions et activités et moyens de la CAAT

2.1. Missions

La CAAT vise à soutenir le développement économique tout en protégeant les entreprises et les personnes contre les risques assurables, tout en garantissant un service de qualité à un prix concurrentiel, Les buts fixés à l'entreprise portent principalement sur :

- L'administration efficace des risques liés à son domaine d'activité.
- L'utilisation de l'épargne pour favoriser le financement de l'économie nationale.
- la création d'emplois et la contribution au développement socio-économique.

Ainsi le domaine de l'assurance a pour objectif principal la sauvegarde des biens nationaux et le soutien au développement du pays, en accord avec la législation qui exige des compagnies d'assurance qu'elles investissent leurs réserves dans des placements sûrs. La CAAT a une grande importance dans l'économie nationale, étant donné l'ampleur des fonds qu'elle reçoit de ses clients.

Elle participe à l'évolution de l'économie en préservant le patrimoine national (public et privé) et d'autre part elle soutient divers projets de développement en utilisant ses fonds propres ainsi que ses comptes bancaires provenant des bénéfices qu'elle génère.¹

De ce fait, la CAAT est vue comme un acteur clé dans la promotion de l'économie nationale.

2.2. Les produits proposés par la CAAT

La CAAT propose une gamme de produits et services mentionnés :²

- Assurance automobile.
- Assurance habitation.
- Assurance de catastrophe naturelle CAT-Nat.
- Assurances multirisques professionnelles.
- Responsabilité civile professionnelles.

¹ <https://www.caat.dz/index.php/fr/presentation/caat-assurances/notre-organisation.html> Consulté (11/05/2026 à 19 :57)

² Idem

- Risques industriels (Incendie, défaillance de machine, responsabilité civile, perte d'utilisation, vol, CAT-NAT).
- Ingénierie des risques (Casse de machine, tous risques de chantier, tous risques de montage, machine de construction, tous les risques informatiques, perte de marchandise, responsabilité civile).
- Assurances transport (assurances maritimes, assurances aériennes, assurances terrestres).
- Risques liés à l'agriculture.
- La bancassurance.

2.3. Moyens

La CAAT perçoit ses ressources humaines comme sa plus grande valeur. Le personnel, incluant des dirigeants et des employés techniques et opérationnels, possède les compétences techniques, l'expertise et l'expérience indispensables pour satisfaire les besoins des assurés et assurer l'efficacité de l'organisation.

Cela illustre l'issue de la stratégie de formation mise en place par la société. De plus des centaines d'agents participant à des formations spécialisées en assurances (Brevet Professionnel, Diplôme d'études supérieures en assurances), des séminaires internes pour le réseau commercial sont organisés par les entités centrales de l'entreprise. De même, des responsables ont assisté à de nombreux séminaires externes (informatique, finance, gestion des ressources humaines).

3. La CAAT par les chiffres

Ce point se focalise sur une étude accompagnée de données numériques concernant des chiffres clés du CAAT, dans l'objectif d'exposer les tendances majeures et de fournir une perspective plus précise de sa situation générale.

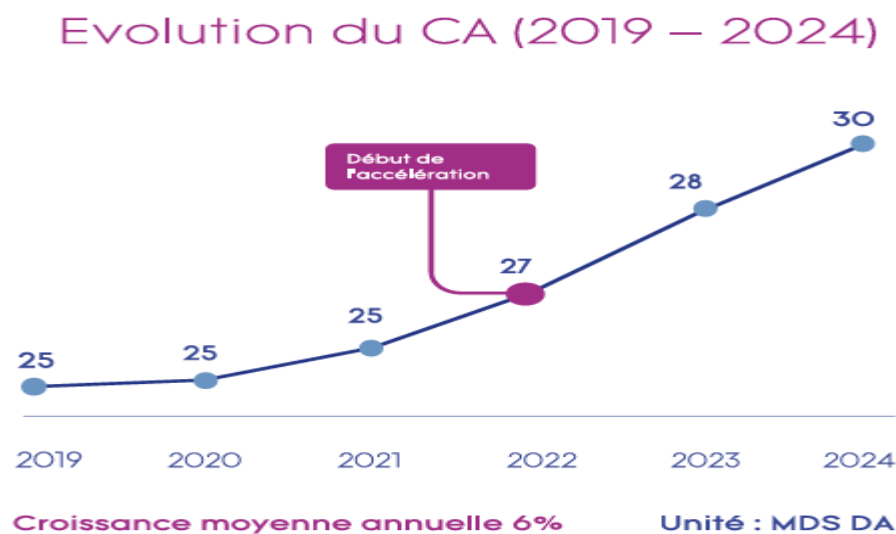
3.1. L'évolution du chiffre d'affaires de Période (2019/2024)

L'étude de la période 2022-2024 révèle une augmentation annuelle moyenne de 6% au sein de la CAAT, témoignant d'une amélioration notable de sa dynamique commerciale.

Cette avancée a favorisé la création d'environ 47 % des primes supplémentaires notées au cours des dix dernières années, comme le montre le graphique suivant.¹

¹ <https://caat.dz/images/pdf/Rapport-CAAT-2024.pdf> consulter (11/05/2026 02:05)

Figure 09 : L'évolution du chiffre d'affaires de la CAAT- Période 2019/2024



Source <https://caat.dz/images/pdf/Rapport-CAAT-2024.pdf> consulter le 11/05/2026 à 02:05

3.2. Évolution des primes émises par la branche d'assurance (2023/2024)

L'entreprise a constaté un montant total de primes émises bruts s'élevant à 30 milliards de dinars en année 2024, ce qui représente une augmentation de 5,5% par rapport à l'année précédente. De plus, le taux d'atteinte des objectifs a atteint 104% pour la période analysée. Cette réussite a été principalement portée par le secteur des « Grands Comptes », qui a été responsable de 69% de la croissance totale, ce qui correspond à une contribution de 1,08 milliard de dinars.¹

Comme l'illustre la figure suivante :

Figure10 : Répartition des revenus de primes selon les branches d'activité

Branches	Nombre de contrats			Primes émises			Objectif 2024	Taux de réalisation
	2024	2023	+/-	2024	2023	+/-		
Automobile	682 451	654 753	4%	6 530 747	6 523 268	0,11%	6 558 197	100%
Grands Comptes	599	855	-30%	16 188 735	15 110 259	7,14%	16 956 618	95%
Corporate & Retail	85 467	86 941	-2%	2 549 338	2 213 981	15,15%		
Transport	13 106	12 426	5%	2 450 272	2 389 060	2,56%	3 074 987	80%
Engineering	3 740	3 560	5%	2 282 657	2 218 511	2,89%	2 372 812	96%
Crédit	498	551	-10%	3 727	4 458	-16,40%	10 388	36%
Agricole	36	38	-5%	36 410	26 836	35,68%	27 000	135%
TOTAL GENERAL	785 897	759 124	4%	30 041 885	28 486 373	5,46%	29 000 001	104%

U : K DA

¹ <https://caat.dz/images/pdf/Rapport-CAAT-2024.pdf> consulté (11/05/2026 20:39)

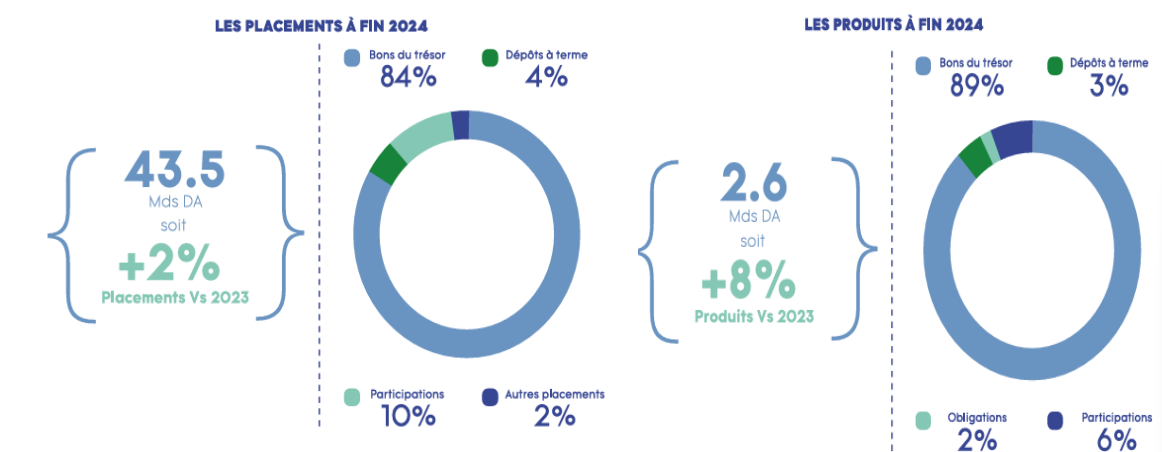
Source : <https://caat.dz/images/pdf/Rapport-CAAT-2024.pdf> consulté le 11/05/2026 à 20 :37

3.3. Placement et produit

A la date du 31 décembre 2024, le montant total des investissements de la CAAT s'élève à 43,5 milliards de dinars, produisant des revenus financiers de 2,4 millions de dinars ce qui correspond à un rendement moyen de 6 %. La composition du portefeuille est principalement dominée par des bons du Trésor, représentant 84 %, qui sont pour la plupart à moyen et long terme, avec un taux de rendement de 7 %.¹

On peut évaluer l'évolution de ces derniers dans la figure suivante

Figure11 : Les placements et produits de la CAAT à la fin de l'année 2024



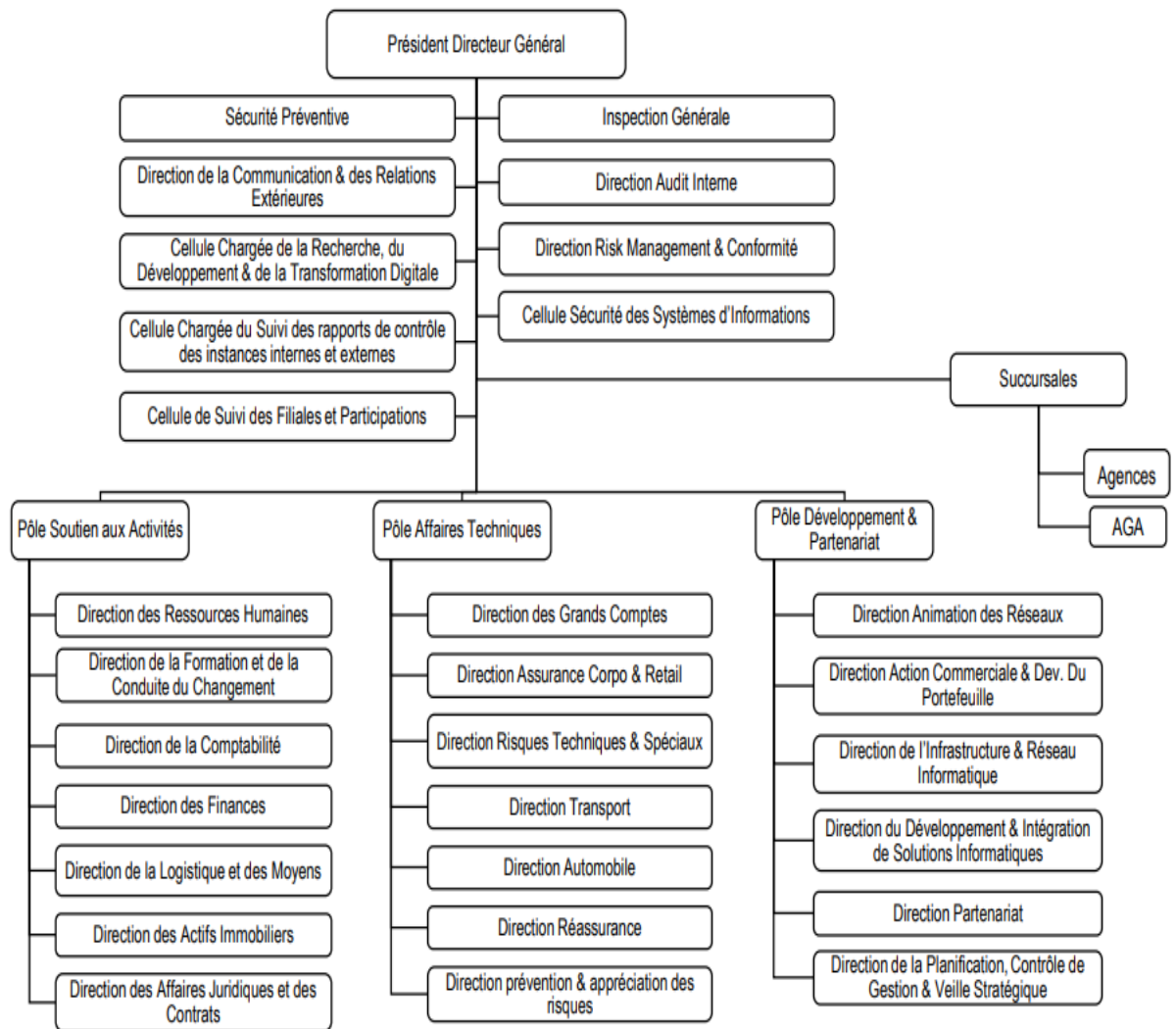
Source : <https://caat.dz/images/pdf/Rapport-CAAT-2024.pdf> consulté le 11/05/2026 à 22 :54

4. Organisation structurelle de la CAAT

Cet organigramme présente la structure interne de la compagnie d'assurance la CAAT :

Figure 12 : Organisation structurelle de la CAAT

¹ <https://caat.dz/images/pdf/Rapport-CAAT-2024.pdf> consulté (11/05/2026 à 22 :54)



Source : La direction planification, contrôle de gestion et veille stratégique.

Ce schéma d'ensemble de l'organisation actuelle de la CAAT repose sur :

- La Direction Générale : Les missions de la Direction Générale sont regroupées en deux fonctions : Technique et Commerciale, Administration - finances.
- Les Succursales Régionales en nombre de neuf (09) et les Inspections Régionales en nombre de cinq (05)
- Le réseau commercial, composé d'agences directes et d'intermédiaires.

Les neuf (09) Succursales sont réparties comme suit :

- Trois succursales situées à Alger
- Une succursale à Oran
- Une succursale à Annaba
- Une succursale à Constantine

- Une succursale à Sétif
- Une succursale à Tlemcen
- Une succursale au Sud "GHARDAÏA"

Les cinq Inspections Régionales (Centre Est, Centre Ouest, Est, Ouest, Sud), sont rattachées hiérarchiquement à l'Inspecteur Général. Chaque inspection régionale sous l'autorité d'un Inspecteur Régional est constituée de missions d'inspection.

Le réseau commercial est composé :

- D'agences directes.
- De bureaux de souscription directe (BSD) qui représentent des agences dans certaines localités en vue de se rapprocher de la clientèle.
- D'agents généraux d'assurance (AGA) qui sont des intermédiaires privés mandatés par la compagnie pour la représenter dans une circonscription territoriale.
- Bancassurance.¹

5. Service de planification, contrôle de gestion et veille stratégique au niveau de la CAAT

Dans cette sous-section, nous allons nous focaliser sur la présentation du département de planification et contrôle de gestion et veille stratégique à la CAAT. Nous allons illustrer sa structure, ses missions prioritaires et son rôle dans le suivi des résultats et l'assistance à la prise de décisions au sein de la société, nous allons également mettre en avant les diverses interventions de ce service pour le perfectionnement de la gestion et de l'efficacité organisationnelle de la CAAT.

5.1. Présentation de la Direction Planification, Contrôle de Gestion et veille stratégique

La Direction Planification, Contrôle de Gestion et veille stratégique constitue une entité stratégique et administrative de la CAAT chargée d'assurer le pilotage, le suivi et l'amélioration des performances de l'entreprise. Elle intervient dans l'élaboration des plans de développement, le contrôle des activités ainsi que l'organisation interne des différentes structures de la compagnie.

¹ Idem

Cette direction a une place prépondérante dans la synchronisation des initiatives de gestion et dans le soutien à la prise de décisions par le biais de la collecte, l'analyse et le suivi des données financières et opérationnelles. Elle est également chargée d'optimiser les ressources de l'entreprise et d'améliorer continuellement les méthodes de travail pour assurer une gestion efficace et cohérente avec les objectifs stratégiques de la CAAT.

Placée sous l'autorité de la Division Contrôle Interne, la Direction Planification Contrôle de Gestion et veille stratégique contribue au renforcement de la performance globale de l'entreprise à travers l'application et le suivi des différents outils de contrôle de gestion précédemment (présentés dans la première section du premier chapitre).¹

5.2. Les missions de la direction Planification, Contrôle de Gestion et veille stratégique

Elle assure la supervision de trois (03) Sous-Directions : La Sous-Direction de la Planification et veille stratégique, Contrôle de Gestion ainsi que la Sous-Direction data et business intelligence.

Cette direction est responsable de toutes les activités liées à l'établissement de la politique générale de l'entreprise en matière de planification et contrôle de gestion. Cela inclut la définition des objectifs globaux, la mise en œuvre des plans et budgets, ainsi que la réalisation d'études d'organisation et l'élaboration des procédures de travail en coopération avec les structures concernées.

La direction doit assurer la coordination, le contrôle des activités au moyen de procédures établies, l'assistance, l'organisation des structures, la conception et l'amélioration du système d'information.²

5.3. Les attributions de la direction Planification, Contrôle de Gestion et veille stratégique

La Direction Planification, Contrôle de Gestion et veille stratégique assure plusieurs missions liées à la planification, au suivi des performances et à l'amélioration de la gestion au sein de la CAAT :³

- Superviser et dynamiser les activités de planification (plan stratégique à long ou moyen terme, business plan, etc.).

¹ Information collectée au niveau de la direction

² Idem

³ Idem

- Coordonner l'élaboration du plan à court terme (annuel) en travaillant en étroite collaboration avec toutes les entités de l'entreprise.
- Veiller au perfectionnement du système de planification et de contrôle de gestion et leur développement.
- Évaluer les différences entre les prévisions et les résultats réels, puis suggérer des actions correctives.
- Optimiser et perfectionner les instruments de gestion prévisionnelle (modélisation, normalisation).
- Réaliser des études d'organisation et proposer les formes d'organisation les plus adaptées.
- Contribuer à la conception du système d'information de l'entreprise
- Évaluer les performances des différentes structures à travers des indicateurs de performance.
- Fournir à la direction générale, le moyen d'analyser l'évolution des résultats de l'entreprise.

Pour conclure, la Direction Planification, Contrôle de Gestion et veille stratégique joue un rôle essentiel au sein de la CAAT en matière de contrôle de gestion. Cet outil permet d'assurer le suivi des performances, d'analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, ainsi que d'accompagner la direction dans la prise de décision. À travers ses différentes missions, cette direction contribue à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et au renforcement du pilotage stratégique de l'entreprise.

Section 3 : Analyse du tableau de bord de la CAAT et proposition d'un tableau de bord prospectif

Cette section se compose de trois éléments, le premier est consacré à l'évaluation et à l'interprétation du tableau de bord de la CAAT, le deuxième consiste en la suggestion de l'élaboration d'un tableau de bord prospectif et le troisième se focalise sur la visualisation et l'élaboration du tableau de bord en utilisant Power BI.

Dans le cadre de notre stage pratique à la Direction Planification Contrôle de gestion et Organisation de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), une fois que nous avons saisi les aspects fondamentaux de l'activité de l'entreprise, nous avons commencé à examiner et à analyser son tableau de bord. À la lumière de nos observations, des connaissances acquises lors de notre formation académique, ainsi que des ouvrages et documents lus, nous proposons quelques pistes d'amélioration visant à optimiser le système de pilotage de la société.

Afin de collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons eu recours à la recherche documentaire comme principal outil d'investigation. Cette démarche a consisté à consulter différentes sources d'information, notamment les documents internes de l'entreprise, ainsi que les informations disponibles sur le site officiel de la CAAT. Par ailleurs, nous avons également exploité divers ouvrages, articles et travaux académiques en lien avec notre thème, afin de renforcer notre analyse et d'assurer une meilleure compréhension du sujet étudié.

1. Analyse du tableau de bord de la CAAT

A partir de tableau de bord utilisé par la Direction de la Planification, Contrôle de gestion et veille stratégique de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) cet outil apparaît comme un moyen de suivi des résultats permettant de mesurer la performance de la compagnie à travers des indicateurs précis et de comparer les réalisations aux objectifs fixés. Il assure le suivi régulier des activités, facilite la détection des écarts ainsi que l'analyse de leurs causes. Il contribue également à soutenir la prise de décision des responsables en fournissant une information synthétique et pertinente. Ainsi, le tableau de bord constitue un instrument de pilotage qui permet d'assurer le suivi des résultats et d'améliorer progressivement la performance globale de la compagnie (Voir l'annexe 1 et 2).

Cependant, l'analyse du système existant montre qu'il demeure principalement centré sur les indicateurs techniques et financiers, ce qui ne permet pas de prendre en compte l'ensemble des dimensions de la performance de l'entreprise. Il apparaît donc nécessaire d'élaborer un tableau de bord prospectif plus exhaustif afin d'intégrer les différents aspects de la performance organisationnelle

Au vu du tableau de bord présenté par la CAAT et de son analyse, nous constatons le :

- **Non-respect du principe d'équilibre dans la conception du tableau de bord :** Le tableau de bord de la CAAT est principalement axé sur des indicateurs financiers, ce qui révèle une absence d'indicateurs liés aux autres axes de performance.
 - **Manque de hiérarchisation visuelle :** les KPI sont présentés sans hiérarchisation claire, avec un poids visuel similaire entre indicateurs stratégiques et opérationnels, ce qui limite la lisibilité et rend difficile l'identification des informations prioritaires.
 - **Absence de structuration selon les axes de performance :** Le tableau de bord de la CAAT n'est pas structuré selon les quatre axes de performance. Cette absence d'organisation limite la vision globale de l'entreprise et réduit l'efficacité du tableau de bord en tant qu'outil de pilotage stratégique.
 - **Non-respect du principe de prospectivité :** La CAAT ne respecte pas pleinement le principe de prospectivité, en raison de l'absence d'indicateurs d'alerte permettant d'anticiper les risques, de détecter les écarts potentiels et de soutenir une prise de décision proactive.
- ❖ **Diagnostic et analyse critique de la performance de la CAAT à partir des indicateurs du tableau de bord existant**

L'analyse des données issues des annexes du tableau de bord de la CAAT permet de réaliser un diagnostic plus approfondi de la performance globale de l'entreprise. Le tableau de bord actuel assure un suivi régulier des indicateurs financiers.

Concernant le chiffre d'affaires, les données montrent une évolution globalement positive. En 2024, le chiffre d'affaires atteint 30,04 milliards de dinars, soit une progression de +5,5 % par rapport à 2023. Cette dynamique confirme une croissance de l'activité commerciale de la CAAT. Toutefois, l'analyse de l'activité technique de 2025 indique un chiffre d'affaires de 16,17 milliards de dinars, avec une variation de +4,1 % par rapport à 2024, ce qui traduit une

progression plus modérée. Cette évolution suggère une croissance réelle, mais inégale selon les périodes, cette évolution peut être liée à la prédominance de la branche automobile dans le portefeuille de la compagnie.

L'analyse de la sinistralité met en évidence une pression importante sur la rentabilité technique. Les charges de sinistres s'élèvent à 8,55 milliards de dinars en 2024, en hausse de +21,2 % par rapport à 2023, tandis que le ratio sinistres/primes atteint 78 %. Ce niveau élevé peut s'expliquer par l'augmentation des charges de sinistres dans la branche automobile et incendie Et Cat-Nat. En parallèle, le ratio combiné de 114 % indique que l'activité technique est déficitaire avant prise en compte du résultat financier, ce qui constitue un signal d'alerte important dans le pilotage de la performance.

S'agissant du résultat net, celui-ci s'établit à 837,82 millions de dinars en 2024, enregistrant une baisse significative de -33,2 % par rapport à 2023. Cette diminution s'explique principalement par l'augmentation des charges de sinistres, notamment dans les branches automobile et incendie ainsi que Cat-Nat, ce qui a pesé sur la rentabilité globale de la compagnie malgré la hausse du chiffre d'affaires. Le résultat financier, en hausse de +6 %, ne suffit pas à compenser la dégradation du résultat technique, ce qui confirme une pression sur la rentabilité globale de la compagnie.

En ce qui concerne la structure financière, les capitaux propres atteignent 29,84 milliards de dinars en 2024 avec une légère progression de +0,8 %, ce qui traduit une stabilité financière relative. Toutefois, cette stabilité masque une faiblesse de la performance globale, étant donné la baisse du résultat net et l'augmentation des charges de sinistres et des charges de personnel (+8,1%).

Par ailleurs, les indicateurs opérationnels montrent des tensions sur l'activité de gestion. Le taux d'encaissement est de 42,36 %, tandis que le taux de recouvrement est de 30,01 %, ce qui révèle des difficultés dans la transformation des créances en liquidités. De plus, les créances atteignent 28,15 milliards de dinars en hausse de +15,3 %, ce qui accentue le risque de déséquilibre de trésorerie et souligne un besoin d'amélioration du recouvrement.

Enfin, les indicateurs relatifs aux ressources humaines montrent une évolution des charges de personnel, passées de 3 482 millions de dinars en 2023 à 3 765 millions de dinars en 2024, soit une hausse d'environ 8,1 %, accompagnée d'une augmentation plus limitée des effectifs, qui passent de 1 754 à 1 791 employés (+2,1 %). Cette évolution suggère une hausse des coûts unitaires du personnel et soulève des interrogations sur l'efficacité des ressources humaines. L'ensemble de ces constats confirme que le tableau de bord actuel de la direction planification, contrôle de gestion et veille stratégique, reste principalement centré sur des

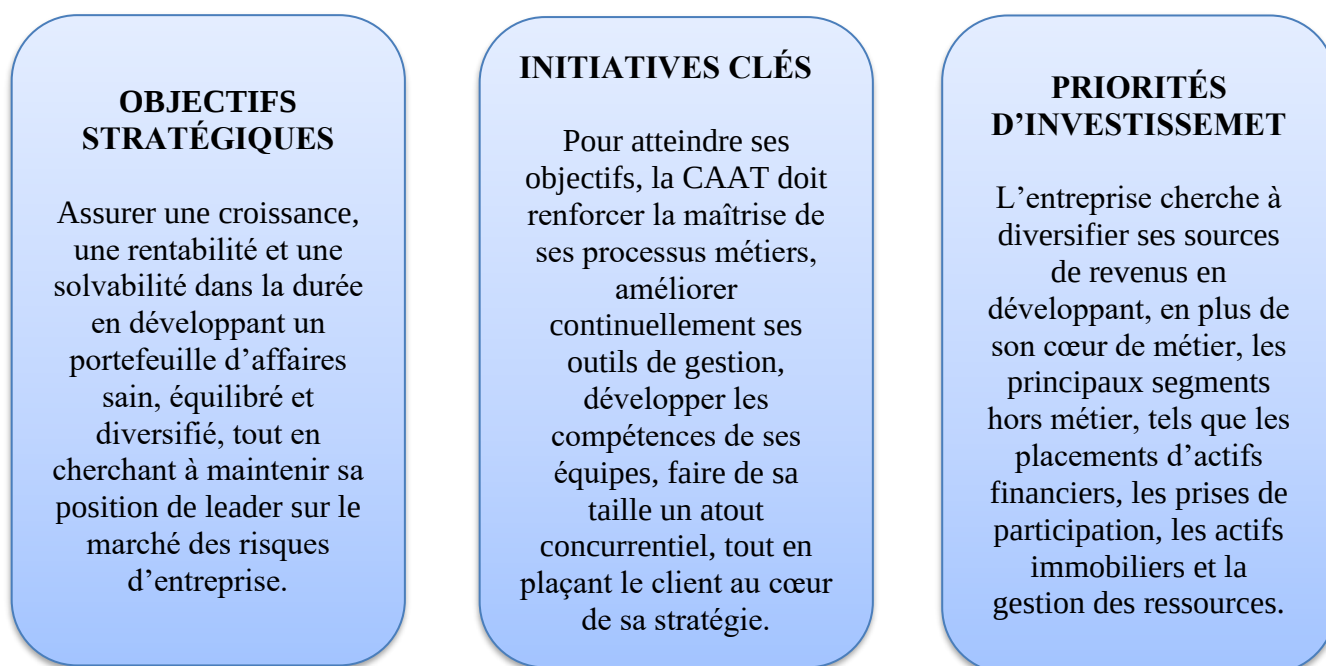
indicateurs financiers et techniques, sans permettre une lecture équilibrée de la performance selon les différentes dimensions du tableau de bord prospectif. Ce diagnostic justifie ainsi la nécessité de développer un tableau de bord prospectif plus équilibré et orienté vers la performance globale.

2. Proposition d'un tableau de bord prospectif

Avant de proposer un tableau de bord prospectif, il est nécessaire de comprendre les objectifs de la CAAT ;

Cette figure présente les différents objectifs stratégiques de la CAAT.

Figure 13 : Les différents objectifs stratégiques de la CAAT



Source : Elaborée par nos soins à partir du site internet de la CAAT

Ces objectifs ont permis de définir des indicateurs de performance structurés autour des quatre axes du tableau de bord prospectif, en mettant particulièrement l'accent sur les axes de satisfaction client et d'apprentissage et développement, bien qu'elles ne figurent pas parmi les axes prioritaires au niveau de cette direction.

Le tableau de bord prospectif proposé ci-après regroupe l'ensemble des indicateurs sélectionnés, qui répondent aux objectifs de la CAAT.

Tableau 4 : Tableau de bord prospectif

Axes	Objectif	Indicateur	Formule
Axe financier	Croissance de CA	Evolution de CA	$\frac{(CA \text{ de l'année } N - CA \text{ de l'année } N - 1)}{(CA \text{ de l'année } N - 1)} \times 100$
	Maitriser les couts des sinistres	Taux de sinistralité	$\frac{\text{sinistres payés}}{\text{primes acquises}} \times 100$
	Mesurer le degré d'atteinte des primes émises par rapport à l'objectif fixé	Taux de réalisation des primes émises	$\frac{\text{prime émises réalisées}}{\text{prime émises objectives}} \times 100$
	Réduction des couts	Frais personnel /CA	$\frac{\text{frais personnel}}{\text{Chiffre d'affaire}} \times 100$
Axe client	Fidélisation des clients	Le taux de nouveaux clients	$\frac{\text{Nombre de nouveaux contrats de l'année } N}{\text{Nombre total de contrats en portefeuille}} \times 100$
	Augmenter la part de marché	La part de marché	$\frac{\text{prime émises CAAT}}{\text{Total primes du marché}} \times 100$
	Fidéliser les clients et maintenir le portefeuille d'assurance.	Taux d'évolution du contrats clients	$\frac{\text{Nombre de contrats } N - \text{Nombre de contrats } N_1}{\text{Nombre de contrats } N_1} \times 100$
Axe des processus internes	Mesurer la rapidité de traitement des sinistre	Délai moyenne de traitement	$\frac{\sum (\text{Délais de traitement des dossiers sinistres})}{\text{Nombre total de sinistres traités des sinistres}}$
	Développer le réseau de distribution	Nombre d'agences Ouvertes	Nombre d'agences ouverte de l'année N - Nombre d'agences ouverte de l'année N-1

Chapitre 02 : Tableau de bord prospectif de la CAAT

	Evaluer la capacité de l'entreprise à régler les sinistres efficacement	Taux de règlement des sinistres	$\frac{\text{Nombre de sinistres réglés}}{\text{Nombre de sinistres déclarés}} \times 100$
Axe apprentissage et développement	Motivations des employés	Evolution des Effectifs Recrutements	$\frac{(\text{Effectif } N - \text{Effectif } N - 1)}{\text{Effectif } N - 1} \times 100$ Recrutements : Nombre d'embauches de l'année N
	Développer les compétences	Taux de formation du personnel	$\frac{\text{Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation}}{\text{Effectif total}} \times 100$
	Réduire le turnover	Taux de rotation du personnel	$\frac{\text{Nombre de départs de l'année } N}{\text{Effectif moyen de l'année } N} \times 100$

Source : Elaboré par nos soins

Ces indicateurs ont été retenus car ils sont les plus pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques de chaque axe et sont adaptés aux spécificités du secteur des assurances

À partir de l'intitulé du tableau, nous avons présenté et expliqué les objectifs de chaque axe en lien avec les activités et la stratégie de la CAAT.

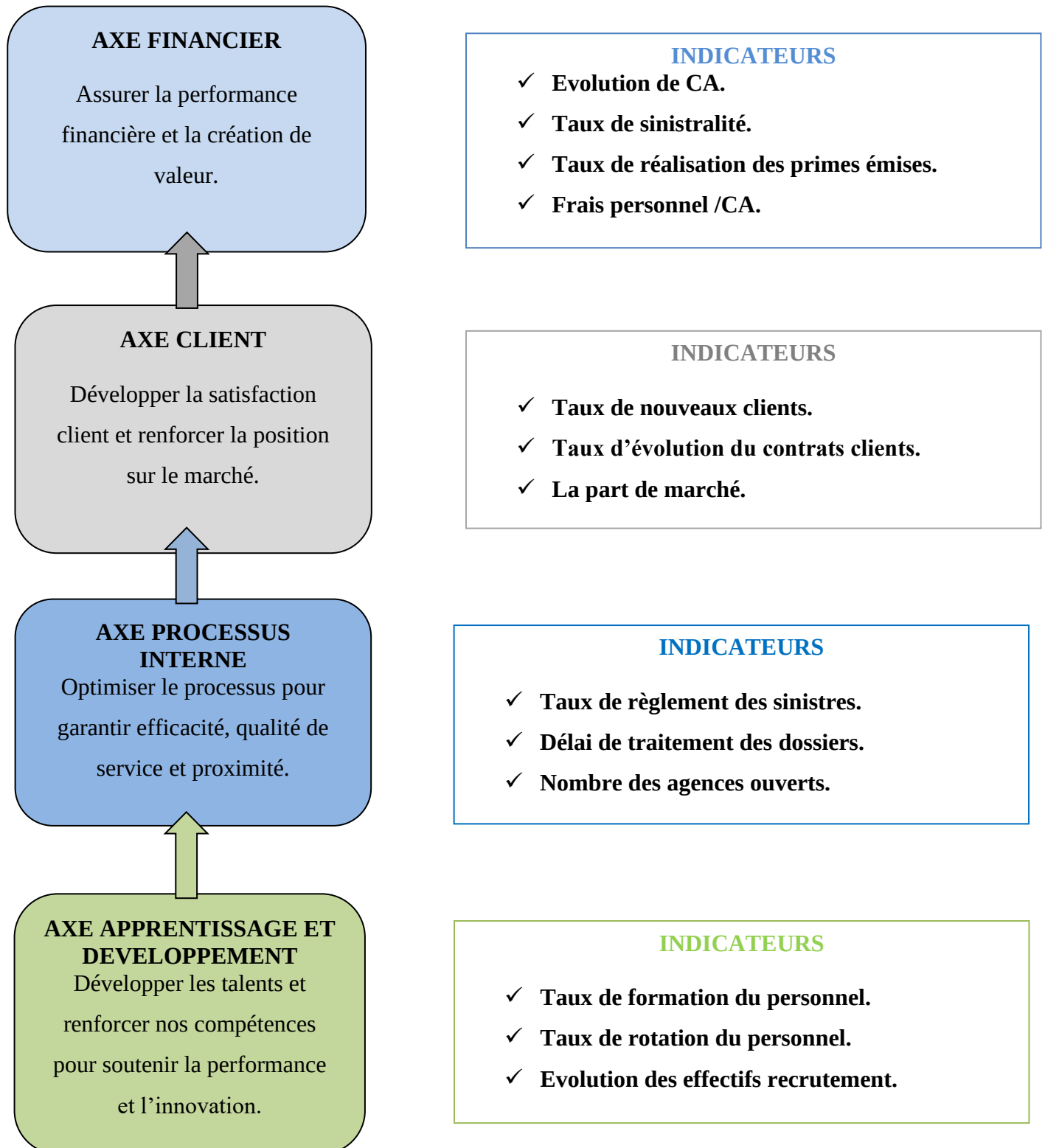
- **Axe financier :** cet axe proposé afin d'évaluer la performance financière et opérationnelle de la CAAT à travers plusieurs indicateurs liés à la croissance de l'activité, à la maîtrise des coûts et à l'atteinte des objectifs. Il permet d'analyser l'évolution du chiffre d'affaires, le niveau de sinistralité, la réalisation des primes émises ainsi que la gestion des charges de personnel. La proposition de cet axe vise à aider la CAAT à identifier les forces et les faiblesses de sa gestion, à améliorer sa rentabilité, à prendre des décisions stratégiques adaptées et à assurer le suivi des résultats afin de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et le degré d'atteinte des objectifs fixés.
- **Axe client :** cet axe est proposé afin d'évaluer la performance commerciale et la relation client de la CAAT à travers plusieurs indicateurs liés à la fidélisation des clients, au développement du portefeuille d'assurance et au renforcement de la position de la compagnie sur le marché. Il permet d'analyser le taux de nouveaux clients, la part de marché ainsi que le taux d'évolution des contrats clients afin de mesurer la capacité de la CAAT à

attirer de nouveaux assurés, à conserver ses clients et à développer ses activités. La proposition de cet axe vise à aider la CAAT à identifier les opportunités d'amélioration de sa performance commerciale, à renforcer sa compétitivité et à assurer le suivi des résultats commerciaux. Cet axe s'inscrit également dans l'objectif de la CAAT de placer le client au cœur de sa stratégie.

- **Axe processus internes :** cet axe est proposé afin d'évaluer la performance des processus internes de la CAAT à travers plusieurs indicateurs liés à l'efficacité opérationnelle, à la qualité de gestion des sinistres et au développement du réseau de distribution. Il permet d'analyser le délai moyen de traitement des sinistres, le nombre d'agences ouvertes ainsi que le taux de règlement des sinistres afin de mesurer la rapidité, l'efficacité et la capacité de la CAAT à répondre aux besoins de ses assurés. La proposition de cet axe vise à aider la CAAT à renforcer la maîtrise de ses processus métiers, à améliorer continuellement ses outils de gestion et à optimiser la qualité des services fournis.
- **Axe apprentissage et développement :** cet axe est proposé afin d'évaluer la performance de l'apprentissage et du développement au sein de la CAAT à travers plusieurs indicateurs liés à la motivation des employés, à l'évolution des effectifs, au recrutement, à la formation et à la stabilité du personnel. Il permet d'analyser le taux de recrutement, le taux de formation du personnel ainsi que le taux de rotation du personnel afin de mesurer la capacité de la CAAT à développer ses compétences internes et à gérer efficacement ses ressources humaines. La proposition de cet axe s'inscrit dans les objectifs de la CAAT visant à améliorer continuellement ses outils de gestion, à renforcer les compétences de ses équipes et à optimiser la performance globale de l'organisation à travers un capital humain qualifié et stable.

La figure ci-après présente la carte stratégique selon modèle de Kaplan et Nort

Figure14 : Carte stratégique de la CAAT selon modèle Kaplan et Nort



Source : Elaborée par nos soins

La carte stratégique de la CAAT met en évidence une relation de cause à effet entre les différents axes. En effet, le développement des compétences du personnel et le renforcement de son engagement contribuent à améliorer la qualité et l'efficacité des processus internes. L'optimisation de ces processus permet d'offrir des services plus rapides et plus fiables, ce qui favorise la satisfaction et la fidélisation des clients. Une clientèle satisfaite et fidèle se traduit par une augmentation des primes émises, une meilleure rentabilité et, par conséquent, une amélioration durable de la performance financière de la CAAT.

3. Visualisation de TBP via Power BI et interprétation des résultats obtenus

3.1. Visualisation de TBP via Power BI

Power BI est un outil de business intelligence développé par Microsoft, permettant de transformer les données en visualisations interactives.

Dans le cadre de notre travail, nous l'avons utilisé pour concevoir et développer le tableau de bord prospectif TBP, présenté en annexe 12. Il nous a permis d'avoir une vision à la fois synthétique et approfondie des principaux indicateurs de performance de la CAAT, structurés selon les quatre perspectives du Balanced Scorecard. Cet outil nous a offert la possibilité de mieux comprendre l'intérêt de la centralisation et de l'analyse des données, ainsi que leur représentation sous forme de visualisations interactives (graphiques, cartes, slicers), facilitant ainsi le suivi des résultats et la prise de décision.

Le tableau suivant regroupe les indicateurs calculés du TBP proposé.

Tableau 5 : Tableau présentant les résultats des indicateurs proposés.

Indicateurs	Résultats	Valeur cible
Evolution de CA	+5,46%	$\geq + 7\%$
Taux de sinistralité	107,34 %	$\leq 90 \%$
Taux de réalisation des primes émises	103,59 %	$\geq 100\%$
Frais personnel /CA	12,53 %	$\leq 12\%$
Le taux de nouveaux clients	3,41 %	$\geq 5\%$

Chapitre 02 : Tableau de bord prospectif de la CAAT

La part de marché	20%	$\geq 22\%$
Taux d'évolution du contrats clients	3,53 %	$\geq 5\%$
Délai moyenne de traitement	//	≤ 5 jours
Nombre d'agences Ouvertes	+6	+8
Taux de règlement des sinistres	89,82 %	$\geq 95\%$
Evolution des Effectifs Recrutements	2,11 %	$\geq 3\%$
Taux de formation du personnel	24,40 %	$\geq 30\%$
Taux de rotation du personnel	0,11 %	$\leq 1\%$

Source : Elaboré par nos soins

Les valeurs cibles ont été fixées sur la base des résultats observés en 2024 et traduisent les objectifs d'amélioration que la CAAT cherche à atteindre à moyen terme.

Remarque : Le délai moyen de traitement des dossiers n'a pas pu être calculé en raison de l'indisponibilité des données nécessaires. Toutefois, cet indicateur reste pertinent pour l'évaluation de la performance opérationnelle et devrait être intégré dans les futurs systèmes de suivi.

3.2. Interprétation des résultats obtenus

Puisque le tableau de bord prospectif n'existait pas au sein de la CAAT, nous l'avons conçu et développé sur la base de nos prévisions et des objectifs de la CAAT. À partir de ces éléments, nous avons défini nos propres valeurs cibles, sur lesquelles nous avons réalisé l'analyse de la performance selon les quatre axes du tableau de bord prospectif inspiré du modèle de Kaplan et Norton.

Axe apprentissage et développement

Les indicateurs relatifs à l'apprentissage et au développement montrent des résultats globalement satisfaisants, bien que certains objectifs n'aient pas été totalement atteints. Le taux de formation du personnel s'élève à 24,40 %, contre une valeur cible de 30 %, ce qui indique

que les efforts de formation demeurent insuffisants par rapport aux objectifs fixés. De même, l'évolution des effectifs recrutés est de 2,11 %, alors que l'objectif était de 3 %, traduisant un rythme de recrutement inférieur aux attentes.

En revanche, le taux de rotation du personnel est de 0,11 %, soit un niveau largement inférieur à la valeur cible maximale de 1 %. Ce résultat reflète une forte stabilité du personnel et témoigne d'un climat social favorable au sein de l'entreprise.

Selon le modèle de Kaplan et Norton, ces éléments constituent des facteurs essentiels pour soutenir l'amélioration continue des processus internes et renforcer la performance organisationnelle.

Axe processus interne

L'analyse des indicateurs liés aux processus internes révèle des résultats contrastés. Le taux de règlement des sinistres atteint 89,82 %, alors que la valeur cible est fixée à 95 %. Bien que ce taux demeure relativement élevé, il reste inférieur à l'objectif visé, ce qui suggère l'existence de marges d'amélioration dans le traitement des dossiers.

Par ailleurs, l'entreprise a ouvert six nouvelles agences contre un objectif de huit, ce qui traduit une progression de sa stratégie d'expansion, sans toutefois atteindre le niveau attendu.

Concernant le délai moyen de traitement des dossiers, aucune donnée n'était disponible pour son calcul. Malgré cette limite, cet indicateur demeure essentiel pour l'évaluation de l'efficacité opérationnelle et devrait être intégré dans les futurs dispositifs de suivi de la performance.

Axe client

Les résultats relatifs à l'axe client montrent que plusieurs objectifs stratégiques n'ont pas été atteints. Le taux de nouveaux clients est de 3,41 %, alors que la valeur cible est de 5 %, ce qui traduit une capacité d'attraction de nouveaux assurés inférieure aux attentes. De même, le taux d'évolution des contrats clients s'établit à 3,53 %, contre un objectif de 5 %, indiquant une progression modérée de la clientèle.

La part de marché de la CAAT est estimée à 20 %, alors que la cible fixée est de 22 %. Bien que cette part confirme la position importante de l'entreprise sur le marché des assurances, elle reste en dessous du niveau recherché.

Selon notre analyse, ces performances traduisent un niveau de satisfaction client relativement satisfaisant, ce qui renforce la confiance des assurés envers la CAAT et favorise leur fidélisation. Cette dynamique contribue directement à l'augmentation du volume des contrats et des primes émises, ce qui a un impact positif sur la croissance du chiffre d'affaires et, par conséquent, sur l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise.

Axe financier

L'analyse de l'axe financier met en évidence des performances mitigées. L'évolution du chiffre d'affaires atteint 5,46 %, ce qui traduit une croissance de l'activité, mais demeure inférieure à l'objectif fixé de 7 %. À l'inverse, le taux de réalisation des primes émises s'élève à 103,59 %, dépassant ainsi la valeur cible de 100 %, ce qui reflète une performance commerciale satisfaisante.

Le ratio frais de personnel/chiffre d'affaires est de 12,53 %, légèrement supérieur à la limite fixée à 12 %, indiquant une maîtrise des coûts relativement satisfaisante mais perfectible.

Toutefois, le principal point de faiblesse concerne le taux de sinistralité, qui atteint 107,34 %, alors que la cible maximale est de 90 %. Ce dépassement important révèle que les charges liées aux sinistres excèdent largement le niveau souhaité et peuvent avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise.

À travers cette étude basée sur le tableau de bord prospectif inspiré du modèle de Kaplan et Norton, nous avons analysé la performance globale de la CAAT selon quatre axes : apprentissage et développement, processus internes, client et financier. Les résultats montrent une relation logique entre ces axes, où l'amélioration des ressources humaines favorise l'efficacité des processus internes, ce qui améliore la satisfaction des clients et conduit à de meilleures performances financières.

4. Recommandations

À la lumière des résultats obtenus, nous suggérons les recommandations suivantes :

- Améliorer la gestion des risques afin de réduire le taux de sinistralité et préserver la rentabilité de l'entreprise.
- Mettre en place un système de suivi plus précis des délais de traitement des sinistres pour mieux évaluer la performance opérationnelle.
- Poursuivre les efforts de formation du personnel afin de renforcer les compétences et la performance des employés.
- Développer la digitalisation et l'automatisation des processus internes pour améliorer l'efficacité et la qualité des services.
- Renforcer les actions de fidélisation des clients afin de consolider la part de marché et soutenir la croissance à long terme.
- Optimiser la maîtrise des coûts, notamment ceux liés aux sinistres et aux activités opérationnelles.

À travers cette section, le système de pilotage de la performance au sein de la CAAT a été étudié à partir de l'analyse du tableau de bord existant. Par la suite, nous avons proposé un tableau de bord prospectif basé sur le modèle de Kaplan et Norton, puis procédé à sa visualisation à l'aide de l'outil Power BI. Enfin, une analyse des résultats obtenus a été réalisée selon les quatre axes du Balanced Scorecard.

Cette démarche a permis de mettre en évidence les limites du dispositif actuel, notamment son orientation principalement financière ainsi que l'absence d'une structuration équilibrée selon les quatre axes de performance. La proposition du tableau de bord prospectif a, en revanche, permis d'adopter une approche plus globale et structurée de la performance, intégrant les dimensions financières, clients, processus internes ainsi que l'apprentissage et le développement.

L'analyse des résultats, réalisée selon le modèle de Kaplan et Norton, a mis en évidence une cohérence entre ces différents axes, où l'amélioration du capital humain contribue au renforcement des processus internes, lesquels influencent à leur tour la satisfaction client et, par conséquent, la performance financière. Ainsi, le tableau de bord prospectif constitue un outil pertinent pour le suivi des résultats et l'analyse de la performance au sein de la CAAT, permettant non seulement de mesurer la performance, mais également de comprendre les relations de causalité entre les différents axes et de soutenir la prise de décision stratégique.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté un aperçu général du secteur des assurances en Algérie. Nous avons présenté comment le marché des assurances a évolué dans le pays, ses principales caractéristiques, et le cadre réglementaire qui l'encadre.

Ensuite, on s'est intéressé de près à la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT : son histoire, son organisation, ses missions, et sa place sur le marché national, nous avons constaté que cette entreprise tient une place importante dans le secteur, grâce à la diversité de ses activités et à son rôle dans l'économie du pays. Nous avons aussi mis en lumière le rôle clé de la Direction Planification, Contrôle de Gestion et Veille Stratégique, qui aide à suivre les performances et à prendre les bonnes décisions.

Pour finir, en analysant le tableau de bord utilisé à la CAAT, nous avons repéré quelques limites : il était trop centré sur les aspects financiers et ne donnait pas une vision globale de la performance. Pour y remédier, nous avons proposé un tableau de bord prospectif, inspiré du modèle de Kaplan et Norton. Celui-ci intègre plusieurs dimensions : financière, clients, processus internes, et apprentissage-développement. Et en le visualisant avec Power BI, nous avons vu à quel point les outils numériques peuvent aider à piloter la stratégie et suivre les performances de l'entreprise.

Ce chapitre met en évidence que le tableau de bord prospectif constitue un outil de contrôle de gestion efficace permettant à la CAAT d'améliorer le suivi de ses performances, de renforcer sa gestion stratégique et de soutenir la prise de décision afin d'assurer une amélioration continue de sa performance globale.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif fondamental de chaque entreprise est de garantir sa durabilité, de conserver sa place sur le marché et d'optimiser l'efficacité de ses opérations. Pour cela, elle doit établir un système de contrôle de gestion efficace. Le contrôle de gestion est crucial pour surveiller les performances et pour la prise de décisions, grâce à ses divers outils. Parmi eux, le tableau de bord prospectif est un outil essentiel pour évaluer la performance, surveiller les résultats et gérer les risques de l'entreprise.

À l'issue de notre recherche sur le rôle du contrôle de gestion dans l'évaluation et le suivi des résultats au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT, nous avons cherché à souligner l'importance du tableau de bord prospectif en tant qu'outil de pilotage et d'évaluation des performances.

Pour répondre à notre question centrale : « Le tableau de bord prospectif constitue-t-il un outil efficace pour le suivi et l'analyse des résultats au sein de la CAAT ? », nous avons organisé notre étude en deux chapitres complémentaires : un chapitre théorique suivi d'un chapitre pratique.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé les concepts fondamentaux du contrôle de gestion ainsi que ses principaux outils notamment le tableau de bord prospectif. Ce chapitre nous a permis de réaliser que le contrôle de gestion est un élément clé pour maîtriser les activités, améliorer les performances et faciliter le processus décisionnel.

Dans le second chapitre, notre présence dans la direction de planification, contrôle de gestion et veille stratégique de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) nous a permis d'acquérir des connaissances techniques de contrôle de gestion dans ce secteur et spécifiquement l'exploitation du tableau de bord prospectif pour le pilotage d'activités.

Notre analyse a révélé que le tableau de bord prospectif mis en place par la CAAT représente en effet un outil précieux pour le suivi et l'analyse des résultats. Bien qu'il ne corresponde pas parfaitement à toutes les caractéristiques d'un tableau de bord classique, il offre aux dirigeants des informations pertinentes qui facilitent le suivi et l'amélioration de la performance.

Ainsi, les résultats obtenus nous ont permis de confirmer les hypothèses de recherche :

L'hypothèse principale est validée, car le tableau de bord prospectif de la CAAT constitue un instrument efficace pour le suivi et l'analyse des résultats grâce aux indicateurs offerts aux responsables.

L'hypothèse 1 : également validée, car le contrôle de gestion est un élément clé pour améliorer

les performances de l'entreprise en offrant des données pertinentes pour la prise de décisions.

L'hypothèse 2 : L'hypothèse 2 est partiellement confirmée, puisque notre étude a permis d'identifier le tableau de bord comme principal outil de contrôle de gestion utilisé par la CAAT pour le suivi de la performance.

L'hypothèse 3 : est validée car la CAAT mesure sa performance via divers indicateurs financiers et des rapports réguliers qui permettent d'analyser les écarts et les résultats.

L'hypothèse 4 : est également validée, puisque la CAAT emploie des indicateurs de performance financiers pour évaluer et surveiller ses opérations.

Notre étude montre que le contrôle de gestion occupe une place stratégique au sein de la CAAT et que le tableau de bord prospectif représente un outil important de pilotage et d'amélioration de la performance. Toutefois, même en tenant compte de certaines contraintes et difficultés rencontrées lors de la réalisation de ce travail, notamment le manque de données et les limites d'accès à certaines informations, l'efficacité de cet outil pourrait être renforcée par une meilleure intégration des indicateurs non financiers, un équilibre plus important entre les différents axes de performance ainsi que le développement d'indicateurs prospectifs et d'alerte.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- AÏM, R. (2011), Indicateur et tableau de bord, AFNOR 2ème édition, Paris.
- ALAZARD, C. et SEPARI, S. (2010), contrôle de gestion manuel et applications, Dunod, Paris.
- ALAZARD, C. et SEPARIS, S. (2007), Contrôle de gestion : Manuel et application, Dunod, Paris.
- ARDOIN, L. et JORDAN, H. (1976), le contrôleur de gestion, Flammarion, Paris,
- ARNOUD, H. (2001), Le contrôle de gestion... en action, édition Liaisons, Paris.
- BARTOLI, A. et BLATRIX, C. Management dans les organisations publiques, 4ème édition, Dunod, Paris.
- BERLAND, N. et SIMON, F. (2010). Le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques. Éditions d'Organisation – Groupe Eyrolles, Paris.
- BOISLANDELLE, H. M, gestion des ressources humains dans les PME, 2eme édition, Economica, Paris.
- BOISSELIER, P. (1999), contrôle de gestion cours et application, édition Vuibert, Paris.
- BOUQUIN, H. (1994), Les fondements du contrôle de gestion, Presse universitaire de France « Que sais-je ? Paris.
- BOUQUIN, H. (2006), Le contrôle de gestion, 7ème édition Presse Universitaires de France, Paris.
- CAPPELLETTI, L. et Autres (2014), Toute la fonction contrôle de gestion, Dunod, Paris.
- DEMEESTÈRE, R. et autres (2002) Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Dunod, Paris.
- DEPERCIN, L. (2010), l'assurance pour les nuls, 1ème éditions, France
- DORIATH, B. GOUJET, C. (2005), gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 2ème édition, Dunod, Paris.
- DRUCKER, P. (1973), what strategic planning is management tasks responsibilities practices, Heinemann, Royaume-Uni.
- DUMAS, G. et LARUE, D. (2005). Missions de contrôle de gestion Dans Contrôle de gestion, Litec, Paris.

Bibliographie

- FERNANDEZ, A. (1999), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Ed Organisation, France.
- FERNANDEZ, A. (2008), La performance globale de l'entreprise : Comprendre, mesurer, piloter. Pearson Education, France.
- FERRE, F., FABRICE, Z. et POULARD, B. (2014), Comptabilité, Dunod,
- GAIES, M. (2003), Le contrôle de gestion prévisionnelle, Economica, Paris.
- GERVAIS, M. (1991), Contrôle de gestion et stratégie, Economica, Paris.
- GERVAIS, M. (1997), Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6ème édition, Paris.
- GERVAIS, M. (2005), Contrôle de gestion, éditions Economica, Paris.
- GUEDJ, N. (2000), Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Éd d'organisation, Paris.
- HAMMER, M. et CHAMPY, J. (1998), Le réingéniering, Dunod, Paris,
- HELENE, L., VERONIQUE, M., JEROME, M. et YVON, P. (2013), contrôle de gestion, Paris, 4eme édition, Dunod.
- IRIBARN. P (2003), les tableaux de bord de la performance, édition Dunod, France.
- IRIBARNE, P. (2006), Les tableaux de bord de la performance, éditions Dunod, Paris.
- KAPLAN, R. et NORTON, D. (1994), le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance [dans] les systèmes de mesure de la performance, Havard Business Review, USA.
- KAPLAN, R. et NORTON, D. (1998), Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès, Ed d'Organisation, Paris.
- KAPLAN, R. et NORTON, D. (2003), comment utiliser le tableau de bord prospectif, Ed D'organisation, Paris.
- LUCIANI, D. et autres (2013), Le grand livre du contrôle de gestion, Eyrolles, Paris.
- LYNCH, R. et CROSS, K. (1994), Measure Up, Yardsticks for Continuous Improvement, Cambridge, Blackwell Business.
- MALAVAL, F. (1999), Développement Durable, Assurance et Environnement, Economica, Paris.
- MAURIN, P. (2008), Contrôle de gestion facile : guide des PME, Ed Afnor, la Plaine Saint-Denis Cedex.
- MAURIN, P. (2009), Le tableau de bord en claire, éditions ellipses, Paris.
- MENDOZA, C. et les autres (1999), Tableaux de bord pour managers, Groupe Revue Fiduciaire, France.

Bibliographie

- MOLARD, J. (2014), dictionnaire de l'assurance, 3^{ème} édition, SEFI Arnaud Franel Edition, France.
- NKODI, L. (2014), Gestion des assurances, édition Harmattan RDC, Paris.
- Philippe LORINO (2003), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, Paris.
- SELMER, C. (2013), la boîte à outils du contrôle de gestion, Dunod, Paris.
- SEPARI, S., SOLLE, G. et LE CŒUR, L. (2014), DSCG3 le management et contrôle de gestion l'essentiel en Fiches, 2^{ème} édition DONUD, Paris.
- SELMER, C. (2013). Le rôle du Contrôle de gestion. Dans La boîte à outils du contrôle de gestion, édition : Dunod, Paris.
- VOYER, P. (1999) Tableau de bord de gestion et indicateur de performance ,2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, Canada.
- ZOUHAIR, D., DURAND, X. et KUSZLA, C. Contrôle de gestion, Dunod, Paris.

Articles

- Agha, S. U. (2015), Strategic Performance Management: A Comparative Analysis of Balanced Scorecard and Indian Traditional Performance Measurement Systems, Journal of Business and Management, 17(5).
- MADANI, A., BELMOKHTAR, M. AZOUZ, N. (2020) "Gouvernance d'entreprise, performance financière et création de la valeur : une analyse empirique", Revue Gestion et Organisation, 12(2).
- JABRAOUI, S., GABER, H. (2020), Impact du CRM system sur la performance commerciale : cas d'une organisation bancaire Marocaine. Université Hassan II de Casablanca, n° 3.
- MARR, B. (2021), "What is Business Performance? A Definition and Framework for Organizational Success", disponible sur : <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1846.>
- Giroux, N. et TREMBLA, A. (2009), Vers une typologie des dimensions de la performance des entreprises, Revue internationale de cas en gestion, vol. 7, n° 4.
- KPMG SPA (2015), Guide des assurances en Algérie, Document en ligne, disponible sur : [Guide des assurances en Algérie 2015](#)

Bibliographie

- MORAND, M.C (2008), « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, Centre de Ressources Économie Gestion Disponible sur <http://www.creg.acversailles.fr/spip.php?article176>.
- ISSOR, Z. (2017), La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Projectics -Proyética Projectique, n° 17.

Rapport

- Source le rapport sur le développement en Afrique en 2011 chapitre 07 : gouvernance d'entreprise.

Thèses et mémoires

- EL MEZOUARI, I. (2015), Projet de fin d'étude Processus D'élaborations Budgets, Université Hassan II de Casablanca, Maroc.
- MAHMOUDIA. M, (2012) « L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas pratique d'ALFEL filiale du G.I. FONDAL », mémoire de magistère en sciences économiques, option Management des Entreprise, UMMTO.
- NOURI, H. (2016), Évaluation de la performance d'un système de contrôle de gestion, mémoire de master en contrôle de gestion, école supérieure de commerce, Alger.

Site web

- <https://cna.dz/>
- <https://www.bakertilly.fr/actualites/ecc-pilotage-entreprise-strategie-objectifs-indicateurs-cles>
- <https://www.legalplace.fr/guides/comptabilite-analytique/>
- <https://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/comptabilite-gestion/controleur-de-gestion-5678>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853?q=gestion#36794>
- <https://caat.dz/index.php/fr/μ>
- <https://www.clicours.com/generalites-sur-le-controle-de-gestion/>
- <http://agicap.com>

Bibliographie

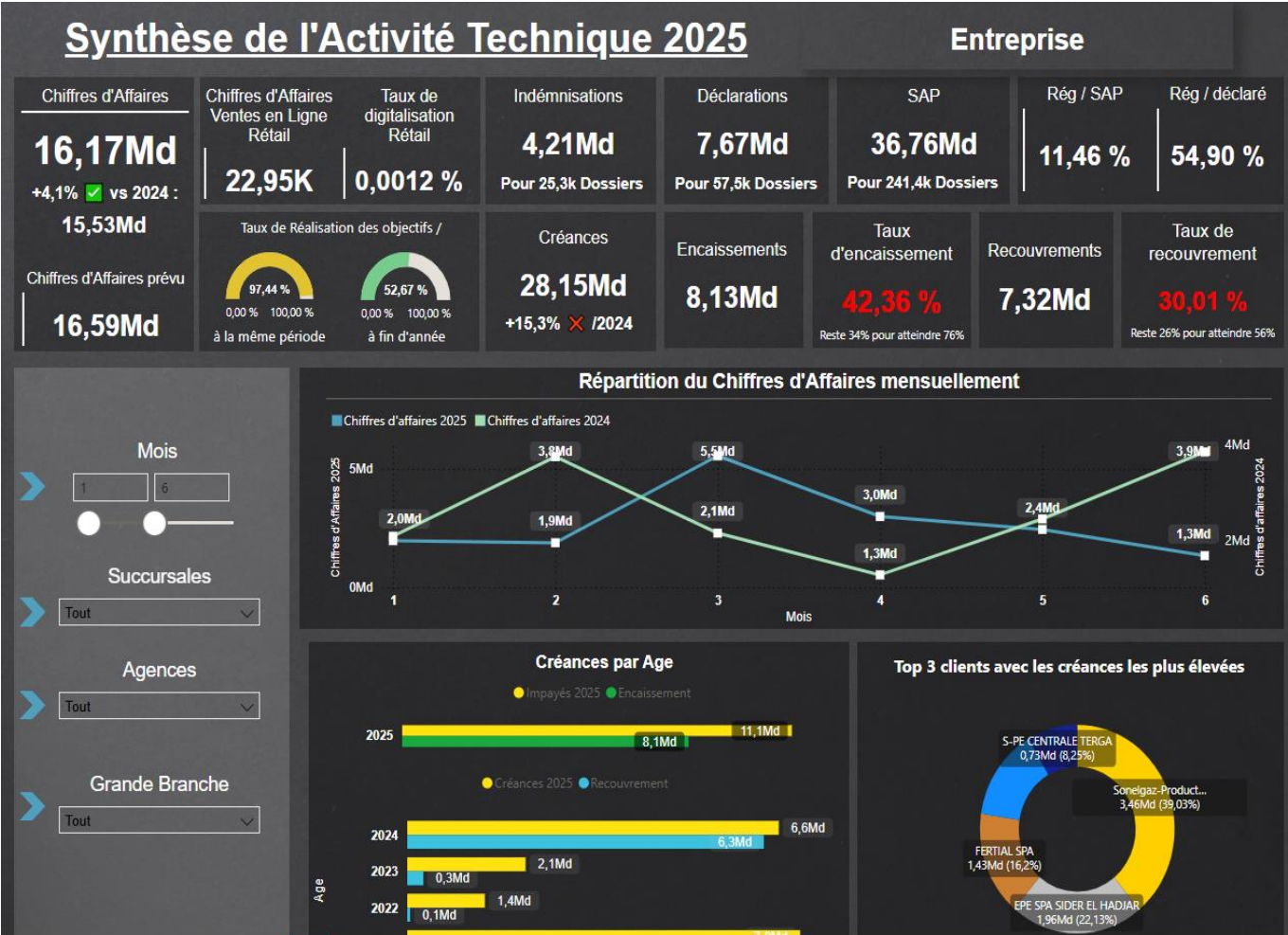
Autre

- Documents internes de la CAAT.

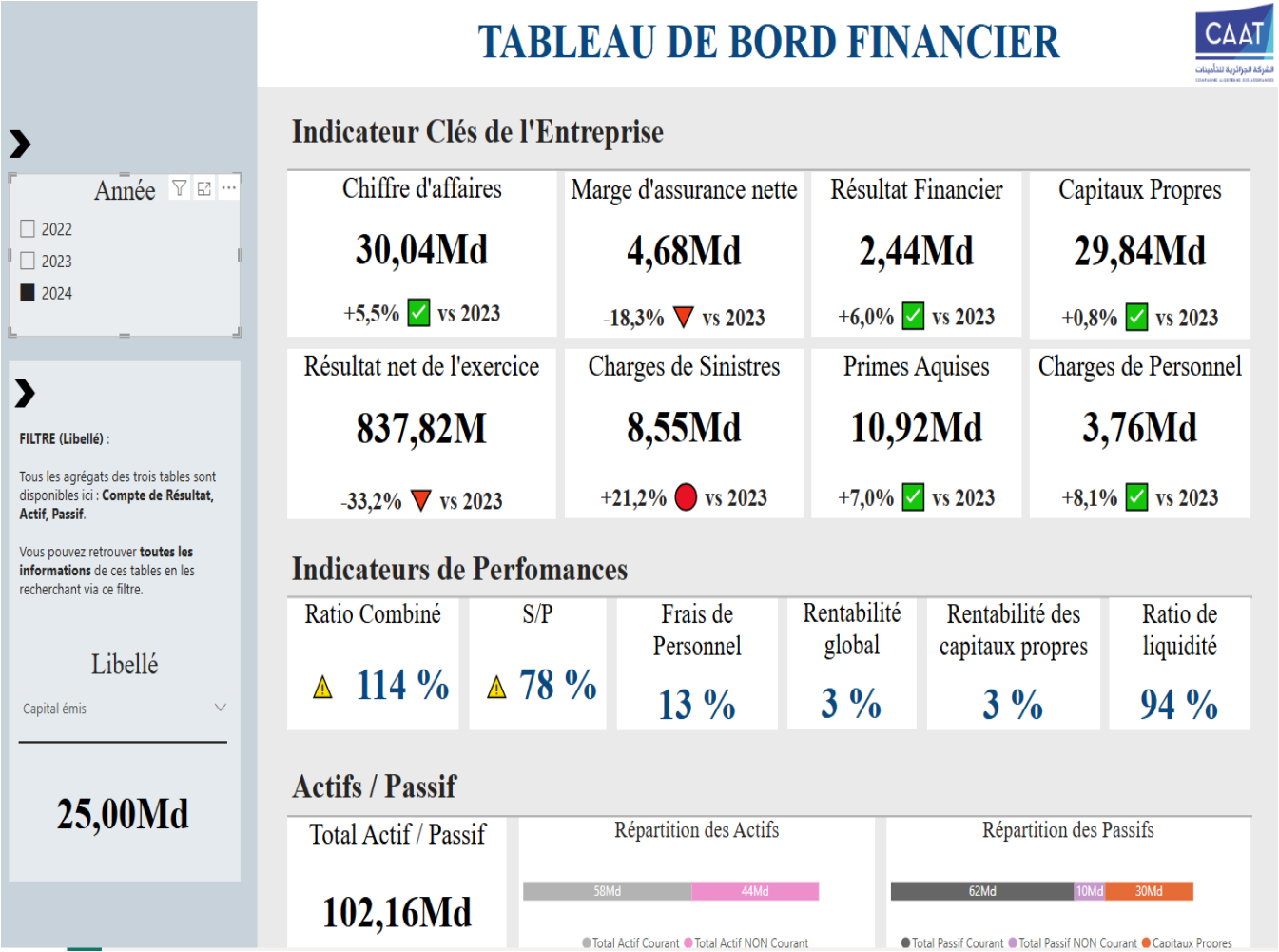
Annexes

Annexes

Annexe 1 : Tableau de bord de la CAAT



Annexe 2 : Tableau de bord financier de la CAAT



Annexe 3 : La CAAT par les chiffres en 2023/2024.

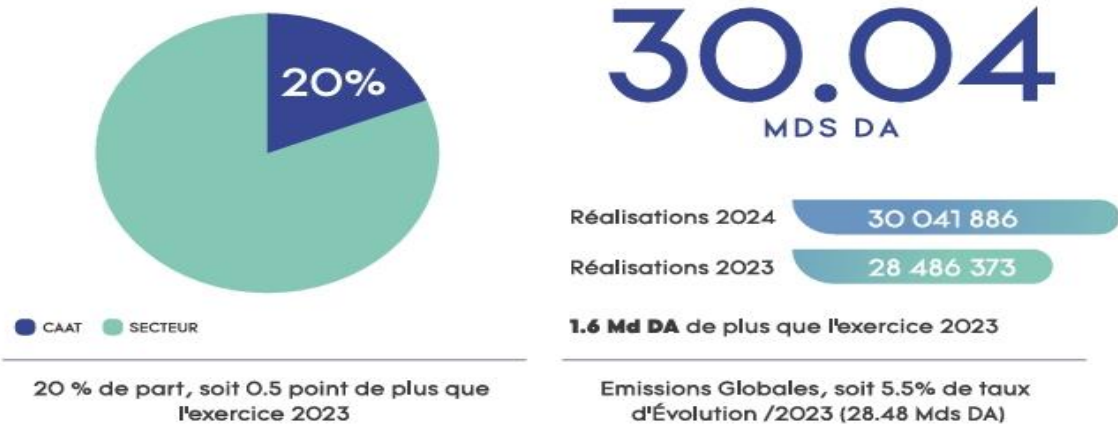
Rubrique	Exercice 2024	Exercice 2023	Evolution +/-
Technique			
Production	30 042	28 486	5,5%
Indemnisations	14 964	15 367	-3%
Sinistres à payer	31 378	26 855	17%
Recours aboutis	1 467	1 815	-19%
Cessions	18 857	18 684	1%
Commissions reçues	2 290	2 619	-13%
Part des réassureurs dans les règlements	8 148	6 937	17%
Récupérations sur part des réassureurs dans les règlements	5 028	5 779	-13%
Part des réassureurs dans les SAP	22 961	21 054	9%
Finance			
Montant des placements	43 520	42 472	2%
Produits sur placements	6,0%	5,7%	+0,3 point
Montant des créances globales*	24 404 (17 079 à fin juin 2025)	18 449	32%
Part des créances antérieures	47%	60%	-22%
Ressources humaines & formation			
Effectif	1791	1754	2%
Frais du personnel	3 765	3 482	8%
Productivité par agent	16,77	16,24	3%
Nombre de salariés formés	437	420	4%
Dépenses de formation	38,3	49,52	-23%
Ressources humaines & formation	984,4	649	52%
Charges de fonctionnement	6 142	5 591	10%
RÉSULTATS			
Marge d'Assurance nette	4 680	5 727	-18%
Résultat Opérationnel	-1795	- 1342	- 453
Résultat Financier	2 439	2 301	6%
Résultat Net	838	1 253	-33%

U : En Millions DA

Annexe 4 : Primes émises de la CAAT par rapport au secteur 2023/2024.

● PRIMES ÉMISES

I. Activité Globale



Annexe 5 : Evolution des contrats par branche 2023/2024.

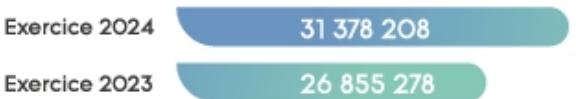
Branches	Nombre de contrats			Primes émises			Objectif 2024	Taux de réalisation
	2024	2023	+/-	2024	2023	+/-		
Automobile	682 451	654 753	4%	6 530 747	6 523 268	0,11%	6 558 197	100%
Grands Comptes	599	855	-30%	16 188 735	15 110 259	7,14%	16 956 618	95%
Corporate & Retail	85 467	86 941	-2%	2 549 338	2 213 981	15,15%		
Transport	13 106	12 426	5%	2 450 272	2 389 060	2,56%	3 074 987	80%
Engineering	3 740	3 560	5%	2 282 657	2 218 511	2,89%	2 372 812	96%
Crédit	498	551	-10%	3 727	4 458	-16,40%	10 388	36%
Agricole	36	38	-5%	36 410	26 836	35,68%	27 000	135%
TOTAL GENERAL	785 897	759 124	4%	30 041 885	28 486 373	5,46%	29 000 001	104%

U : K DA

Annexe 6 : Evolution des sinistres à payer 2023/2024.

Sinistres à payer

Le stock de Sinistres À Payer (SAP) a augmenté de 17 % en 2024 par rapport au stock d'ouverture de 27 Mds de DA, avec une hausse de 4 % du nombre de dossiers, principalement dans la branche automobile, en dépit des efforts d'assainissement consentis par la compagnie.



Annexe 7 : Compte de résultats de la CAAT période : 01/01/2024 ou 31/12/2024.

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	18 853 863 796,45	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
VIII-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 (Variations) 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 stes mises en équivalence (I)					
XII-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (I)	2,13				

Dont part des minoritaires (I) Part du groupe (I)

U : DA

Annexe 8 : Evolution de recrutement en 2024.



Annexe 9 : Nombre de formation en 2024.

● FORMATION

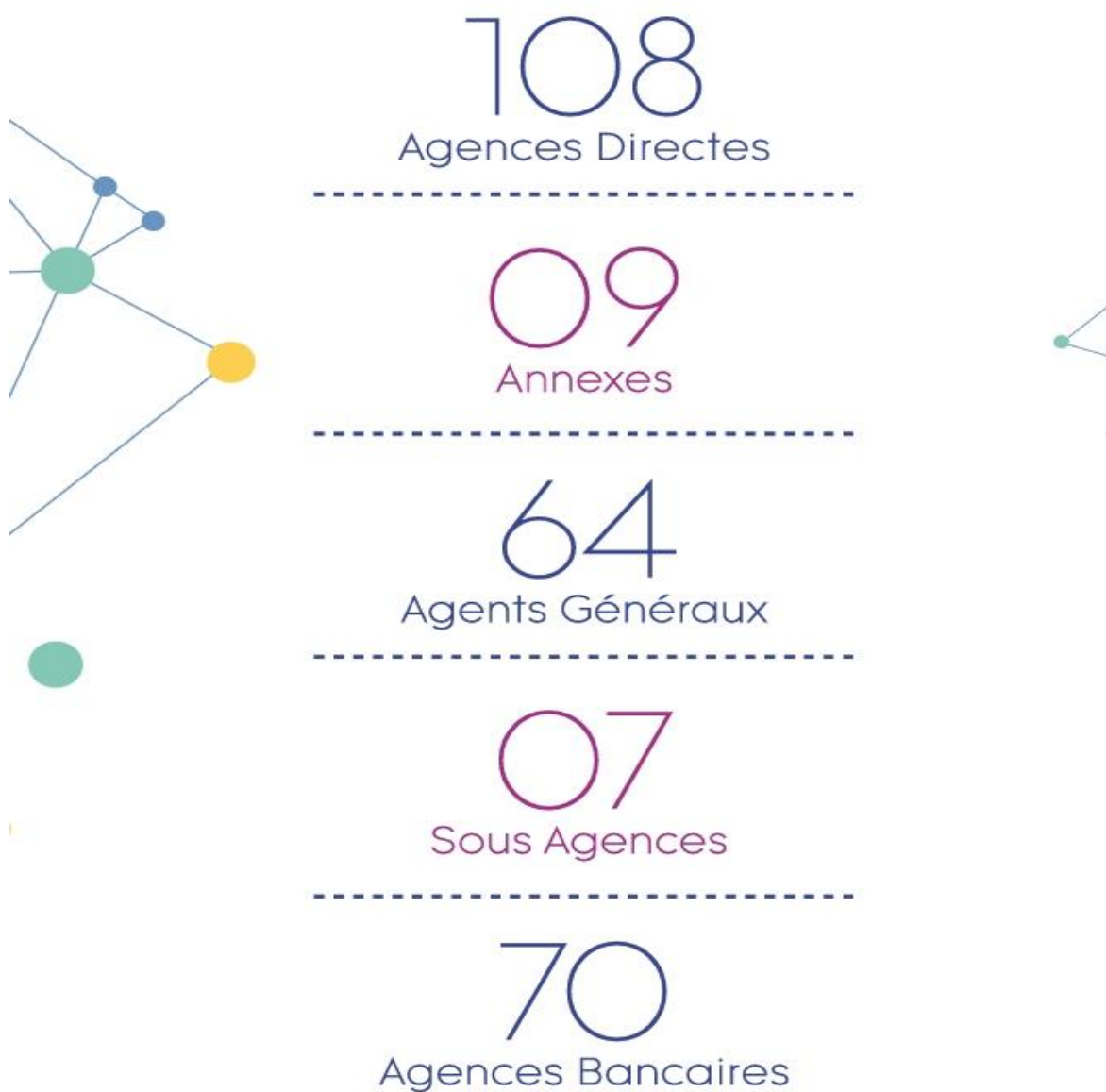
Renforcement des engagements en faveur du développement des compétences en investissant activement dans la formation continue de ses collaborateurs. À travers un programme diversifié de formations diplômantes et qualifiantes, l'Entreprise a adopté une approche globale visant à consolider tant les compétences techniques que les aptitudes comportementales. Cette démarche traduit la volonté de la CAAT d'accompagner l'évolution professionnelle de son personnel tout en anticipant les mutations du marché.



Annexe 10 : Le réseau de la CAAT.

● RÉSEAU

Dans le cadre de ses objectifs stratégiques de diversification, la CAAT a poursuivi l'extension de son réseau, ciblant notamment les zones à fort potentiel. À ce titre, en 2025 le réseau de la CAAT devrait s'étendre à cinq (05) nouveaux points de vente.



Annexe 11 : Evolution de réseau entre 2021/2022

5.1 - AGENCES DIRECTES ET ANNEXES

Exercices	2018	2019	2020	2021	2022
Agences Directes	100	102	104	106	106
Annexes	2	4	5	8	13
TOTAL	102	106	109	114	119

Annexe 12 : evolution de chiffre d'affaires en 2024

	MOINS	CA
1		2 078 807 886
2		3 751 103 520
3		2 144 491 629
4		1 265 045 778
5		2 442 469 761
6		3 851 932 928
7		1 740 480 287
8		737 815 555
9		1 168 361 389
10		7 202 252 771
11		721 923 000
12		2 937 200 511

Annexe 13 : TBP proposé

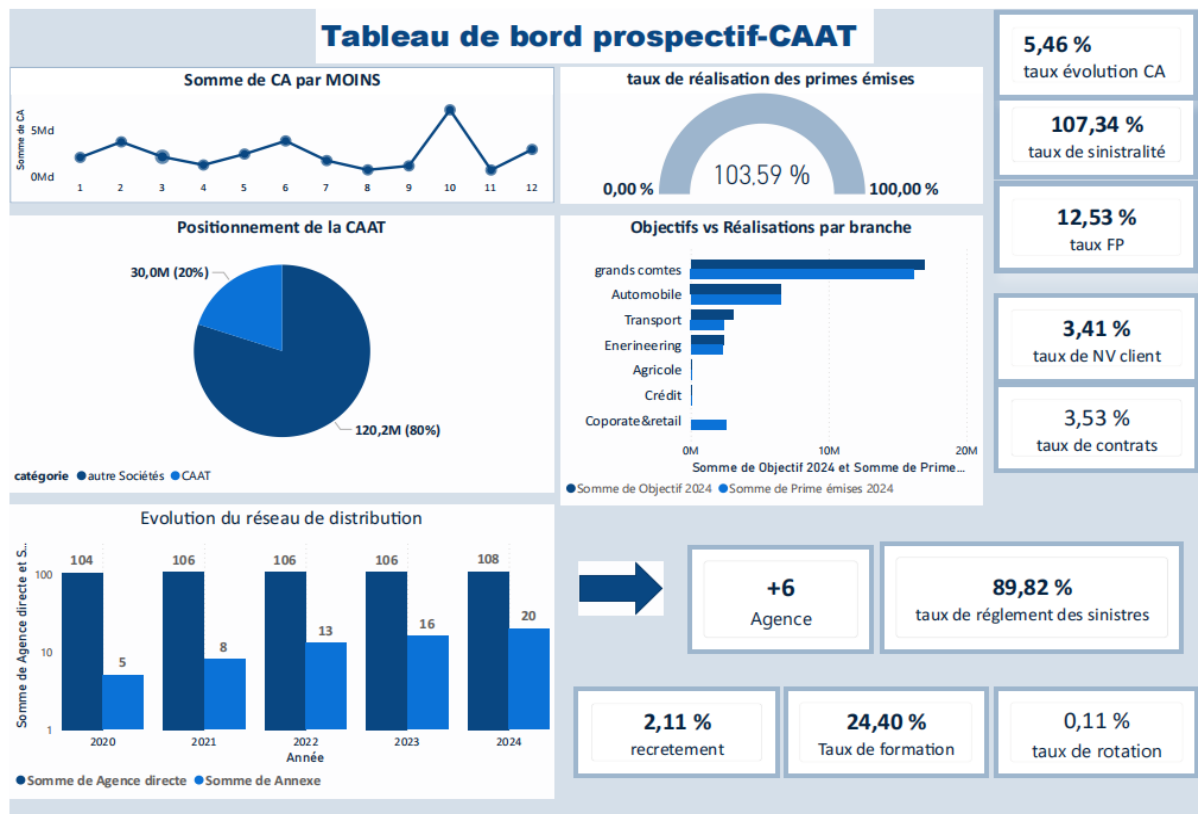


Table des matières

Sommaire

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

ملخص

Abstract

Introduction générale I

CHAPITRE 1 : 5

Cadre théorique du contrôle de gestion et de ses outils dans le suivi de la performance 5

Section 1 : Les fondements théoriques du contrôle de gestion 7

1. Bases conceptuelles du contrôle de gestion 7

1.1. Historique 7

1.2. Définition du contrôle de gestion 8

1.3. Evolution du contrôle de gestion 10

1.4. Limites du contrôle de gestion 12

1.5. L'objectif du contrôle de gestion 12

1.6. Le rôle du contrôle de gestion 13

2. Le contrôleur de gestion 14

2.1. Définition du contrôleur de gestion 14

2.2. Les missions du contrôleur de gestion 15

2.3. Le rôle de contrôleur de gestion 16

3. Les outils de contrôle de gestion 17

3.1. Outils prévisionnels 17

Table des matières

3.2. Outils de suivi de réalisation	18
3.3. Outils d'appui	21
Section 2 : Le contrôle de gestion dans le suivi de la performance	23
1. Généralités sur la performance	23
1.1. Définition de la performance.....	23
1.2. Les principaux Critères de la performance	25
1.3. Les dimensions de la performance.....	26
1.4. Les types de performance	27
2. Le suivi et l'évaluation de la performance.....	30
2.1. Le pilotage de performance.....	31
2.2. La mesure de la performance.....	32
2.3. Les différentes approches de la performance	34
2.4. Les indicateurs d'évaluation de performance	35
Section 3 : Présentation de tableau de bord prospectif.....	38
1. Généralités et fondements théoriques du tableau de bord prospectif.....	38
1.1. Définition.....	38
1.2. Axes du tableau de bord	39
1.3. Principes du tableau de bord prospectif	43
2. Finalités du tableau de bord prospectif	45
2.1. Transformation des choix stratégiques en objectifs de performance.....	45
2.2. Mise en cohérence et communication des objectifs et des indicateurs stratégiques	45
2.3. Planification, fixation des objectifs et l'harmonisation des initiatives stratégiques	45
2.4. Renforcement du retour d'expérience et le suivi stratégique	46
3. Phases de construction du tableau de bord prospectif	46
3.1. Définir la stratégie et les orientations de l'entreprise	47
3.2. Identifier les facteurs clés de succès.....	48

Table des matières

3.3.	Définir les indicateurs pertinents.....	48
3.4.	Identifier les mesures clés	49
3.5.	Créer et structurer le tableau de bord	50
Chapitre 02 : Tableau de bord prospectif de la CAAT.....		53
Section 1 : Présentation du secteur des assurances en Algérie.....		55
1.	Généralités sur le secteur des assurances	55
1.1.	Définition de l'assurance	55
1.2.	Rôle économique de l'assurance	56
1.3.	Le contrat d'assurance.....	56
1.3.1.	Définition de contrat d'assurance	56
1.3.2.	Caractéristique d'un contrat d'assurance.....	57
1.3.3.	Les acteurs d'un contrat d'assurance.....	57
2.	Assurances en Algérie.....	58
2.1.	Historique des assurances en Algérie	58
2.2.	Entreprises des assurances en Algérie.....	60
Section 2 : Présentation de la CAAT		62
1.	Aperçu historique, juridique et organisationnel de la CAAT	62
1.1.	Historique et évolution de la CAAT	62
1.2.	Statut juridique et cadre réglementaire la CAAT.....	62
1.3.	Positionnement de la CAAT dans le marché d'assurance.....	63
2.	Missions et activités et moyens de la CAAT	64
2.1.	Missions	64
2.2.	Les produits proposés par la CAAT	64
2.3.	Moyens.....	65
3.	La CAAT par les chiffres	65
3.1.	L'évolution du chiffre d'affaires de Période (2019/2024)	65
3.2.	Évolution des primes émises par la branche d'assurance (2023/2024)	66

3.3. Placement et produit	67
4. Organisation structurelle de la CAAT	67
5. Service de planification, contrôle de gestion et veille stratégique au niveau de la CAAT	69
5.1. Présentation de la Direction Planification, Contrôle de Gestion et veille stratégique.....	69
5.2. Les missions de la direction Planification, Contrôle de Gestion et veille stratégique.....	70
5.3. Les attributions de la direction Planification, Contrôle de Gestion et veille stratégique.....	70
Section 3 : Analyse du tableau de bord de la CAAT et proposition d'un tableau de bord prospectif	72
1. Analyse du tableau de bord de la CAAT	72
2. Proposition d'un tableau de bord prospectif.....	75
.....	79
3. Visualisation de TBP via Power BI et interprétation des résultats obtenus.....	80
3.1. Visualisation de TBP via Power BI.....	80
3.2. Interprétation des résultats obtenus	81
4. Recommandations.....	83
Conclusion générale.....	86
Bibliographie	
Annexes	