

# L'AUDIT ET LE CONTROLE DE GESTION DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

## Animateur

Monsieur Seydou KONE  
Directeur de l'Assistance Comptable

## SOMMAIRE

I.	LE CONTROLE INTERNE .....	7
1.1.	DEFINITION DU CONTROLE INTERNE .....	7
1.2.	LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE .....	8
1.3.	LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE .....	9
1.4.	PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE INTERNE .....	9
1.5.	LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE .....	10
II.	L'AUDIT INTERNE .....	11
2.1.	DEFINITION .....	11
2.2.	LES DIFFERENTES FORMES D'UNE MISSION D'AUDIT .....	12
2.3.	DIFFERENCE AUDIT INTERNE /AUDIT EXTERNE .....	12
2.4.	POSITION DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE L'ORGANISATION. ....	13
2.5.	DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE .....	15
3.	EXECUTION DE LA MISSION .....	17
4.	CONCLUSION DE LA MISSION D'AUDIT. ....	21
5.	CONDITIONS NECESSAIRES AU SUCCES .....	24
6.	LE CONTEXTE PARTICULIER DU SECTEUR DES ASSURANCES .....	24
7.	PRINCIPAUX CYCLES D'AUDIT D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE .....	25
III.	LES FONDAMENT DE BASE DU CONTROLE DE GESTION .....	28
3.1.	DÉFINITION .....	28
3.2.	LES OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION: .....	30
IV.	L'ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION ET LE CG .....	32
1-	LA PLACE DU CONTROLE DE GESTION DANS L'ORGANISATION. ....	32
2-	LA METHODOLOGIE DU CONTROLE DE GESTION .....	34
3-	PRINCIPAUX OUTILS DU CONTROLE DE GESTION .....	35
4-	LE CONTROLEUR DE GESTION : SES COMPETENCES REQUISES, SES COMPORTEMENTS ET SON ROLE .....	36
V.	<b>LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE CONTROLE DE GESTION. ....</b>	<b>38</b>
5.1-	TABLEAU DE BORD : DEFINITION .....	38
<b>5.2-</b>	<b>TABLEAU DE BORD : OUTIL DE CONTROLE DE GESTION .....</b>	<b>38</b>
5.3-	TABLEAU DE BORD : MAQUETTE .....	39
VI.	LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD .....	40

IV.	L'ARTICULATION ENTRE LES 4 PERSPECTIVES : LA CHAINE DE CAUSALITE .....	57
V.	DEPLOYER LE BSC DANS L'ORGANISATION .....	59
VI.	ILLUSTATION DE LA MISE EN PLACE DU BSC DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE .....	60
X.	<b>OUTILS DE PILOTAGE ET SYSTEME D'INFORMATION</b> .....	<b>65</b>
XI.	<b>LES APECTS HUMAINS ET RELATIONNELS</b> .....	<b>72</b>

# LA FONCTION AUDIT AU SEIN DE L'ORGANISATION

Ces dernières années, un environnement économique instable, ponctué de quelques scandales et faillites retentissants (Enron, Worldcom, Xerox), a mis plus que jamais l'accent sur la gouvernance de l'entreprise. L'ampleur et la brutalité des crises actuelles amènent plus que jamais les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise, à exiger des dirigeants qu'ils s'assurent que leur organisation est bien **sous contrôle** et le démontrent.

Outre la publication de codes de bonne gouvernance et de référentiels de contrôle interne dans différents pays, la loi Sarbanes-Oxley (USA) de juillet 2002 (section 404) et son équivalent français, la Loi de Sécurité Financière (LSF) d'août 2003 (article 117), renforcent les obligations en matière d'information sur le **contrôle interne**. En particulier, l'article 117 de la Loi de Sécurité Financière crée l'obligation pour le Président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

Ces dispositions nouvelles, visant à fiabiliser la chaîne de valeur de l'information financière, poussent inéluctablement sur le devant de la scène **la fonction d'audit interne**. Celle-ci, jusque-là peu affirmée dans de nombreuses firmes, monte aujourd'hui en puissance.

Les pays de la zone CIMA qui sont majoritairement régis par le Droit OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires), n'ont pas légiféré pour apporter des réponses aux difficultés évoquées ci-dessus. Cependant, nos pays ne peuvent pas longtemps restés en marge de ces changements pour deux raisons :

1. le phénomène de la mondialisation fait que les capitaux franchissent les frontières et transforment le monde en un village planétaire, ces investissements ne pourront croître dans nos pays que si le niveau de « sécurités » est assez proche de celui des pays développés,
2. la Zone CIMA enregistrent des sociétés d' assurances qui sont des filiales de sociétés étrangères et qui sont donc soumises à ces nouvelles règles.

Il s'est construit alors autour de l'Audit une image de modernité et d'efficacité qui provient de :

- La richesse du concept.
- L'exigence de compétences étendues des auditeurs.

Comme une première dénomination et non pas définition on peut dire que l'Audit est un métier et une fonction, désormais à part entière, dans un grand nombre d'entreprises et d'organisation de par le monde :

- c'est une profession organisée (règlements, normes).
- c'est un outil structuré, au service d'une direction générale ou d'un comité d'Audit représentant les intérêts des actionnaires.
- c'est une fonction de contrôle, au départ, qui s'oriente de plus en plus vers un rôle de généraliste et évolue désormais vers celui du conseil.

Au même titre que d'autres professions ou fonctions voisines, souvent plus répondues ou mieux connues, telles que le contrôle de gestion, l'Audit reste un outil dont la vocation essentielle est d'Améliorer l'Efficacité dans l'entreprise, c -à-d d'une façon générale, atteindre les objectifs fixés.

En tout état de cause, l'efficacité passe par :

- **une bonne planification.**
- **des objectifs clairs, précis et réfléchis.**
- **un contrôle interne adapté.**

C'est là qu'une structure d'Audit prend toute sa signification en :

- **détectant les faiblesses.**
- **suggérant les améliorations souhaitables.**

Le contrôle interne est un élément primordial dans l'organisation. Mais que recouvre cette notion ?

## **I. LE CONTROLE INTERNE**

### **1.1. DFFINITION DU CONTROLE INTERNE**

#### **1 Ordre des experts comptables français (1977)**

« Le contrôle interne c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, l'application des instruments de la direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

#### **2 Consultative Committee of Accountancy de Grande-Bretagne 1978**

«Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, d'assurer le respect des politiques de gestion, de sauvegarder les actifs et de garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »

#### **3 Compagnie Française des Commissaires aux Comptes (CFCA)**

Le contrôle interne est l'ensemble des mesures comptables ou autres que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.

Il permet que les opérations soient exécutées conformément aux décisions de la direction, de même le contrôle interne permet que les opérations soient enregistrées de telle façon que les comptes seront réguliers et sincères donnant ainsi une image fidèle.

#### **4 L'Institut de l'Audit Interne**

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en oeuvre sous sa responsabilité.

Selon le rapport du COSO, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des opérations financières,
- La conformité aux lois et règlements

Au-delà des concepts, l'enjeu véritable du contrôle interne est la maîtrise des activités, ce qui est d'ailleurs une plus juste traduction du terme anglais « internal control »

En conclusion,

Les définitions ci dessus insistent sur deux des objectifs d'un bon contrôle interne :

- la recherche de la protection du patrimoine de l'entreprise
- la recherche de la fiabilité de l'information comptable

Ainsi, le contrôle interne est devenu un pilier de l'entreprise, il vise à améliorer les performances de l'entreprise par la mise en place de procédures efficaces et par la sauvegarde de son patrimoine.

Pour plus d'efficacité, le contrôle interne doit être plus préventif que répressif. Il se compose d'un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise sous forme de mesures, de procédures intégrées à son organisation.

Quels sont les objectifs assignés au système de contrôle interne dans nos compagnies ?

## **1.2. LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE**

### **1. Fiabilité de l'information financière :**

éléments permet d'exercer des responsabilités en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement dans l'enchaînement des activités de l'entreprise.

### **3- Respect des lois et application des instructions de la Direction**

Le contrôle interne doit permettre à l'entreprise de se conformer aux lois et règlements en vigueur, ainsi qu'aux instructions de la Direction Générale.

### **4- Optimisation des opérations**

Le processus du contrôle interne permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles.

### **5. Maîtrise des activités :**

La majorité des objectifs du contrôle interne convergent vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation. Ainsi, le contrôle interne institue dans l'entreprise une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque collaborateur de la qualité et de la conformité de son travail.

De tout ce qui précède, le contrôle interne doit permettre de sécuriser les flux financiers de l'entreprise, de fiabiliser l'information comptable et de prévenir et détecter les risques au sein de l'organisation.

## **1.3 LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE**

Les composantes de base d'un bon contrôle interne sont :

- Le système d'organisation de l'entreprise

- L'intégration
- La permanence
- L'universalité
- L'indépendance
- L'information
- L'harmonie

### **1.5. LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE**

Il faut garder à l'esprit que le contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué qu'il soit, ne peut au plus qu'une ASSURANCE RAISONNABLE à la Direction quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Les facteurs suivants peuvent avoir une influence sur l'efficacité du contrôle interne :

#### **1. L'erreur de jugement**

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les processus de l'entreprise, peut limiter l'efficacité des contrôles. Les personnes responsables sont souvent appelées à prendre des décisions dans un temps limité, en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des activités.

#### **2. Les dysfonctionnements**

Même les systèmes de contrôle interne bien conçus peuvent faire l'objet de dysfonctionnements, par exemple lorsque les collaborateurs interprètent les instructions de façon erronées, cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs.

#### **3. Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management**

Le contrôle interne ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. En effet, un responsable peut être en mesure de contourner le contrôle interne en dérogeant, par exemple, aux normes et procédures prescrites pour tirer un profit personnel ou afin de dissimuler une partie de son activité à certaines obligations légales.

## II. L'AUDIT INTERNE

### 2.1 DÉFINITION

Selon l'Institut de l'Audit Interne, « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

L'audit interne a deux clients : la Direction Générale, et l'entité auditée. L'audit interne est au service de l'entreprise. Son objectif est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités.

Il permet :

- D'assurer la Direction Générale de l'application de ses politiques et directives ;
- D'aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité

L'audit interne intervient mandaté par la Direction, et établit :

- Un diagnostic attestant du plus ou moins bon fonctionnement du processus, de la fonction ou de l'organisme examiné ;
- Un pronostic alertant les responsables et la Direction ;
- Une thérapeutique visant la sécurité des actifs, la fiabilité des informations, l'efficacité des opérations, la compétitivité de l'organisation, (cependant, l'audit ne met pas en œuvre ses recommandations)

Les chefs d'entreprises attendent de cette fonction des éléments de diagnostic et de pronostic sur :

## 2.2 LES DIFFERENTES FORMES D'UNE MISSION D'AUDIT

- Audit fonctionnel
- Audit opérationnel
- Audit de la stratégie
- Audit de management
- etc

On distingue généralement deux sortes de préoccupations, de finalité correspondant à deux types de missions.

L'audit peut avoir pour finalité de contrôler l'application des lois, n ormes, procédures, dans ce cas il s'agit d'un audit de conformité.

Il peut également avoir pour finalité d'évaluer :

- la qualité des résultats produits,
- l'efficacité du fonctionnement de tout ou partie de l'entreprise
- la pertinence des objectifs

Dans ce cas, il s'agit d'un audit de performance.

La valeur ajoutée d'une mission d'audit réside essentiellement dans la pertinence des recommandations. En effet, la mission d'audit doit déboucher sur des suggestions d'actions correctives ou d'amélioration.

L'audit de conformité (de régularité) intervient par rapport à un référentiel préexistant et indiscutable. C'est un audit de « contrôle ». Les résultats attendus d'un tel audit sont des constats permettant :

- d'être confortés sur la « bonne application » des règles de jeu
- d'être alertés sur d'éventuelles dérives et faire les rappels à l'ordre qui s'imposent

L'audit de performance suppose une phase de définition des standards à atteindre, et donc l'élaboration du référentiel de l'auditeur. C'est un audit d'évaluation. Au delà

## Séminaire IIA-FANAF : L'Audit et le Contrôle de Gestion dans les compagnies d'assurance

l'entreprise et de la qualité des résultats obtenus, mais il n'est pas de sa responsabilité de gérer ce système, c'est le rôle du management.

L'objet de l'audit externe est le système d'information comptable, l'auditeur externe atteste, généralement dans le cadre d'une mission contractuelle, la régularité et la sincérité des informations financières et comptables pour le compte de ses mandants (conseil d'administration, actionnaires...)

### - Le statut:

L'auditeur interne est un salarié de l'entreprise attaché au plus haut niveau de la hiérarchie et indépendant des entités qu'il audite. L'auditeur externe doit être un expert juridiquement indépendant de l'Entreprise dans laquelle il intervient pour une mission contractuelle contre des honoraires payés par la dite Entreprise (audit externe).

### - Champ d'application:

Le champ d'application de l'audit externe englobe tout en qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers et rien que cela, mais dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.

### Bénéficiaires:

L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise: managers, Direction générale.

L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin: actionnaires, banquiers, clients et fournisseurs, etc.

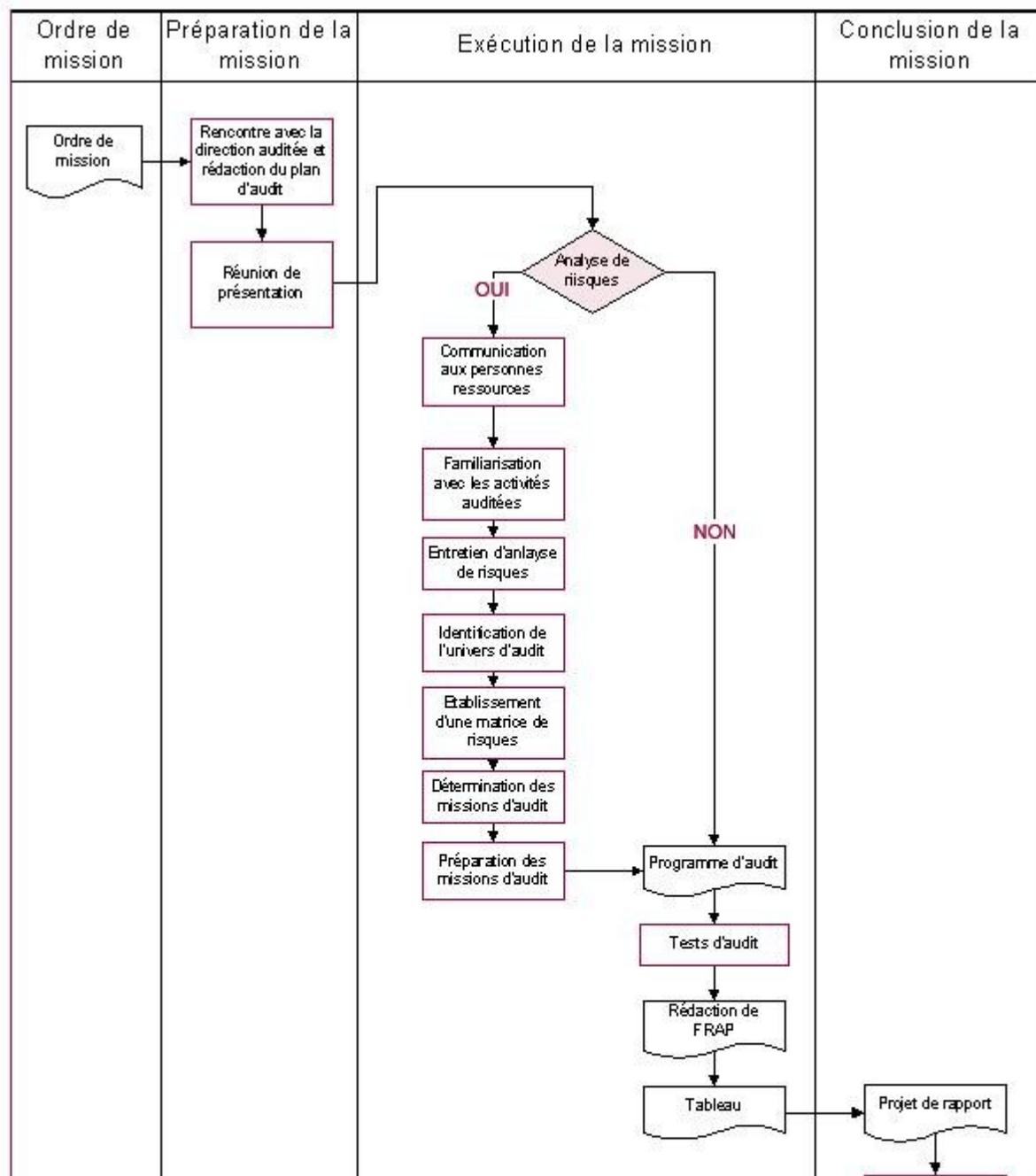
Par ailleurs, même si les objectifs sont partiellement différents, l'audit interne et l'audit externe partagent un souci commun qui est de s'assurer de la qualité du contrôle interne et de l'information financière publiée, cette complémentarité permet à l'Entreprise de gagner en efficacité

- d'un plan d'audit annuel approuvé par le comité d'audit, ou la Direction générale

La mission d'audit peut être programmé ou à la demande de « clients » internes (direction générale, une direction, un département, un service de l'entreprise) ou externes (actionnaires, autre bailleur de fonds, acquéreur éventuels etc.). Il n'y a pas au sein de l'organisation, des fonctions, des personnes ne pouvant pas être soumis à un audit.

Les auditeurs ont un accès sans restriction à toutes les informations, personnes ou sites concernés par l'objectif de l'audit.

**2.5 DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE**



## **1 Réception de l'ordre de mission**

L'ordre de mission est le mandat donné au Service d'audit de réaliser une mission d'audit sur telle entité et qui précise l'origine de la mission et son étendue. Cet ordre de mission, doit en principe être formalisé, et signé par le Directeur Général.

Une copie de l'ordre de mission est transmise à la Direction de l'entité auditée.

## **2 Préparation de la mission**

Cette phase de préparation est commune à toutes les missions d'audit.

### **1. Rencontre avec la Direction de l'entité auditée et rédaction du plan d'audit**

Après réception de l'ordre de mission, le Service d'audit organise une rencontre avec la Direction de l'entité auditée afin de préparer le plan d'audit.

L'objet de cette rencontre est de déterminer différents aspects :

- 1) La faisabilité de la mission d'audit
- 2) L'(es) entité(s) concernée(s)
- 3) L'étendue de la mission d'audit
- 4) Les dates et lieux où seront menées les activités d'audit
- 5) Les auditeurs chargés de la mission

Suite à cette rencontre, le Service d'audit détermine si une analyse de risques préalable est nécessaire avant de commencer la mission proprement dite.

Ensuite, le Service d'audit rédige un plan d'audit qui reprend les points suivants :

- 1) entité(s) concernée(s)
- 2) étendue de la mission d'audit
- 3) planning de la mission
- 4) auditeurs en charge de la mission
- 5) description du déroulement de la mission d'audit
- 6) structure du rapport d'audit

Au cours de cette réunion, dite réunion de lancement le service audit présente :

1. Les objectifs de la mission
2. Etendue de la mission
3. L'équipe des auditeurs

### 3. EXECUTION DE LA MISSION

L'exécution de la mission diffère selon qu'il a été décidé d'effectuer une analyse de risques ou non.

Comment le Service d'audit détermine-t-il si une analyse de risques est nécessaire ?

Il prend en compte deux critères :

-l'importance de l'entité auditée : nombre d'agents, nombre de services différents,  
Par exemple, si l'audit porte sur un service de 10 personnes, une analyse de risques n'est pas nécessaire.

-le caractère ciblé de la mission d'audit : si l'ordre de mission prévoit que l'audit ne porte que sur certains aspects limités (ex : les annulations de primes, ...), une analyse de risques n'est pas nécessaire. Par contre, si l'ordre de mission prévoit un audit complet, ou ne précise pas, une analyse de risques sera envisageable.

La décision de procéder à une analyse de risques préalable doit être prise en consensus par les auditeurs.

Les deux possibilités sont envisagées dans les points suivants.

#### **1. Mission avec une analyse de risques préalable**

##### **1.1. Communication aux personnes ressources**

Avant le commencement de la phase d'analyse de risques, l'équipe d'audit donne une information sur l'analyse de risques aux personnes ressources désignées par le

organigrammes, les manuels de procédures, les rapports d'activités, les rapports d'audit précédents, les procès-verbaux de réunions,...

### **1.3. Conduite d'entretiens d'analyse de risques avec les responsables et les personnes ressources désignées**

Des équipes de deux auditeurs procèdent à des entretiens auprès des responsables de service dans un premier temps et ensuite auprès d'autres agents si cela s'avère nécessaire.

Les sujets couverts lors de ces entretiens sont les suivants :

- objectifs, missions et activités du service et des agents
- risques liés aux missions du service
- mécanismes de contrôle interne

Les entretiens d'analyse de risques nécessitent une préparation approfondie. Les auditeurs doivent préparer et envoyer une introduction à l'entretien afin d'informer les audités sur le but et le déroulement de celui-ci ainsi que sur son caractère confidentiel.

Les auditeurs préparent une liste de questions à poser aux audités. Ces questions sont revues et adaptées pour chaque entretien mais elles peuvent toutefois être regroupées en cinq questions fondamentales :

- QUI ? Il s'agit d'identifier la fonction de l'audité, ses pouvoirs, sa place dans un ou plusieurs processus, sa position dans la chaîne hiérarchique,...
- QUOI ? Il s'agit d'identifier les missions et les tâches de l'audité et la finalité de celles-ci.
- QUAND ? Il s'agit d'identifier la durée des tâches de l'audité, la fréquence, la proportion entre les différentes tâches,...
- COMMENT ? Il s'agit d'identifier les moyens mis à disposition et utilisés pour réaliser les tâches ainsi que la technologie utilisée par l'audité.
- OU ? Il s'agit d'identifier le(s) endroit(s) où s'exécutent les tâches de l'audité.

L'univers d'audit est l'ensemble des processus présents au sein de l'entité auditée. Pour chaque processus, les auditeurs déterminent les activités dans leur ordre chronologique.

### **1.5. Etablissement d'une matrice de risques**

Les auditeurs déterminent des facteurs de risques à prendre en considération, c'est-à-dire des catégories générales de risques : stratégie, culture, opérations, ressources humaines, technologie, etc. Ces catégories incluent les risques particuliers recensés lors des entretiens.

Il faut ensuite déterminer l'importance de chaque facteur de risque au sein de l'entité auditée. Pour ce faire, on attribue un pourcentage à chaque facteur de risques ; le total de tous les facteurs de risque devant être égal à 100%.

Les auditeurs complètent la matrice de risques en attribuant un score à chaque facteur de risque selon l'activité à laquelle le risque se rapporte.

Comment mesure-t-on un risque ?

Un risque se caractérise par deux grandeurs :

-sa fréquence : probabilité d'occurrence de la situation dommageable. Pour mesurer la fréquence d'un risque, il faut donc prendre en compte les mécanismes de contrôle interne mis en œuvre au sein de l'entité. Plus le contrôle interne est élevé, moins la fréquence du risque est élevée.

-sa gravité : conséquences du sinistre

Par qui les scores sont-ils attribués ?

Les auditeurs peuvent demander à la Direction de l'entité auditée de remplir la matrice des risques en fonction de ses connaissances de l'entité.

Mais ce sont les auditeurs qui attribuent en dernier lieu les scores finaux.

### **1.6. Préparation de la mission d'audit**

#### **□ Planification de la mission**

Détermination :

-de l'étendue de la mission (services ou processus concernés)

-des objectifs de la mission

- une invitation à la réunion d'ouverture de la mission
- tout autre élément devant être porté à la connaissance des audités

### □ Réunion d'ouverture de la mission

Personnes présentes :

- auditeurs en charge de la mission spécifique
- responsables des entités et/ou processus à auditer
- direction

Ordre du jour :

- présentation de l'équipe d'audit
- présentation par les personnes présentes de leur fonction dans l'entité
- examen des objectifs de la mission d'audit : cet examen constitue l'essentiel de l'ordre du jour. Les auditeurs présentent les objectifs et le champ d'action de l'audit qu'ils ont déterminés suite à l'analyse de risques. Lors de cette présentation, les auditeurs vont solliciter l'avis des audités. Ceux-ci font part de leurs observations (ex.: les audités pensent que tel point ne mérite pas un tel examen, que le champ d'action doit être plus restreint, que les auditeurs ont omis un point important,...). Les auditeurs prennent note de ces informations mais la décision finale leur appartient. Le but de cet examen est que les auditeurs comme les audités connaissent les intentions de chacun.
- explication du déroulement de la mission spécifique
- prise de rendez-vous

## 1.8. Réalisation de la mission

Les missions spécifiques se déroulent comme les missions sans analyse de risques préalable.

## 2. Mission sans analyse de risques préalable

### 2.1. Programme d'audit

Le programme d'audit est un document interne au service d'audit qui détermine et répartit les tâches d'audit. C'est un plan détaillé des travaux à réaliser. Le but est de déterminer quelles tâches l'auditeur doit accomplir (Quoi ?) selon quel planning (Qui ? Quand ?) et avec quels outils (Comment ?).

2) Analyse de documents

Prendre un échantillon représentatif de dossiers, décisions ou autres documents produits par l'entité auditée et examiner s'ils sont complets et remplissent toutes les conditions requises.

3) Observation du travail

Se placer à côté de l'agent et observer son travail.

4) Visite des locaux

5) Analyse des bases de données informatiques

Examiner la structure et le but des bases de données informatiques.

Examiner la sécurité des accès informatiques.

La liste des tests repris ci-dessus n'est pas exhaustive.

Tout test doit faire l'objet d'un papier de travail. Ce papier de travail doit comporter trois éléments : l'objectif du test, la méthode employée et le résultat.

### **2.3. Rédaction de FRAP (ou recommandation)**

Tout dysfonctionnement, risque ou anomalie constaté lors des tests d'audit doit être consigné dans une FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problèmes).

Une FRAP reprend la structure suivante :

- Faits : description des faiblesses du système de contrôle interne
- Cause : description de l'origine du risque
- Conséquence : conséquences que le risque entraîne
- Recommandation : action proposée pour mieux gérer le risque

Tous les constats repris dans les FRAP doivent être prouvés par des éléments concrets.

Les auditeurs ne peuvent pas se contenter d'informations orales.

Les FRAP servent de base à la rédaction du projet de rapport.

### **2.4. Elaboration du tableau (synthèse)**

- 3) Contexte et objectifs de la mission
- 4) Présentation des entités auditées
- 5) Synthèse
- 6) Déroulement de la mission
- 7) Constatations et recommandations
- 8) Annexes

Communication du projet de rapport :

- au Directeur Général
- à la Direction de ou des entité(s) auditée(s)

Le projet de rapport est un document incomplet : il ne comprend pas encore les commentaires des audités, l'évaluation de la mission et les plans d'action.

#### 4.2. Réunion de clôture et commentaires des audités

Le contenu du projet de rapport est présenté par les auditeurs à la Direction de ou des entité(s) auditée(s).

Cette réunion doit être bien préparée : les auditeurs doivent être en mesure de prouver leurs constats aux moyens des éléments de preuve récoltés lors de la mission.

La parole est ensuite laissée aux audités pour formuler leurs remarques à propos du projet de rapport. Une discussion se déroule entre les auditeurs et les audités.

Les auditeurs fixent un délai dans lequel la Direction de l'entité auditée doit remettre ses commentaires par écrit. Le délai fixé est de plus ou moins deux semaines.

Quelle est la suite donnée aux commentaires des audités par les auditeurs ?

Différents cas de figure peuvent se présenter :

- 1) l'audité est d'accord avec le constat et la recommandation => le projet de rapport n'est pas modifié sur ce point.
- 2) l'audité n'est pas d'accord avec le constat et apporte la preuve contraire => le service d'audit examine la preuve apportée et modifie le projet de rapport sur ce point (constat et recommandation)
- 3) l'audité n'est pas d'accord avec le constat et n'apporte pas la preuve contraire => le service d'audit ne modifie pas le projet de rapport sur ce point mais les commentaires de l'audité sont intégrés dans le projet de rapport (dans un espace

Le service d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place dans les entités auditées les recommandations qu'il a suggérées, il est demandé à la Direction de ces entités d'élaborer des plans d'action visant à mettre en œuvre les recommandations, c'est-à-dire de prendre des mesures pour gérer les risques.

Le service d'audit transmet une note d'information sur la manière d'élaborer les plans d'action.

Comment élaborer les plans d'action ?

1. Pour chaque constatation d'audit, la Direction doit élaborer un plan d'action. Les plans d'action doivent rencontrer les risques constatés et sont élaborés, soit en se basant sur la recommandation du service d'audit, soit en prévoyant une autre solution. Si une recommandation est mise à l'étude, il faut préciser la raison, les objectifs, le responsable et la date prévue de décision définitive. Si elle est refusée, il faut en préciser la raison.

2. Pour chaque plan d'action, un responsable est désigné et un délai de réalisation est fixé. Une même personne peut être responsable de plusieurs actions.

3. La Direction assure la coordination et le suivi de l'état d'avancement des actions afin de respecter les délais et de valider les actions.

Il est important d'assurer une coordination entre les différents responsables des actions. En effet, une action prise isolément peut être en contradiction avec les autres actions. De plus, certaines actions sont complémentaires et se recoupent.

Le service d'audit fixe un délai pour élaborer les plans d'action (maximum 1 mois).

Le service d'audit réceptionne les plans d'action.

#### **4.4. Evaluation de la mission**

A la fin de chaque mission d'audit, le Service d'audit procède à une évaluation de celle-ci. Le but de l'évaluation est l'amélioration de la performance du Service d'audit.

L'évaluation comprend deux aspects :

- l'évaluation par l'entité auditée : des questionnaires d'évaluation sont transmis aux personnes ayant participé à la mission d'audit. Il s'agit d'une application du principe de l'audit participatif.

- l'auto-évaluation par les auditeurs : elle consiste à dégager les points faibles et les

#### **4.5. Rédaction du rapport final**

Contenu du rapport final :

- 1) contenu du projet de rapport, tel que modifié suite aux commentaires des audités
- 2) rapport d'évaluation
- 3) plans d'action

Communication :

- 1) Direction de l'entité auditée
- 2) Comité d'audit

#### **5. CONDITIONS NECESSAIRES AU SUCCES**

L'audit interne est au service de la totalité de l'entreprise pour conseiller l'ensemble des managers.

Pour combiner efficacement le contrôle et le conseil, il est nécessaire que l'audit ait l'appui total de la Direction Générale.

Le métier d'auditeur interne demande des qualités personnelles et des connaissances variées. L'une des caractéristiques de ce métier est le scepticisme.

Cependant, l'auditeur n'est normalement pas en situation d'expert, de génie, de gourou ou de magicien. C'est un professionnel qui doit sans cesse regarder le fonctionnement de son entreprise d'un œil neuf.

Ce faisant, il lui faut garder à l'esprit qu'il intervient dans un environnement humain.

Il doit maîtriser la dimension relationnelle, admettre la subjectivité et la réalité du non rationnel.

C'est une condition nécessaire pour rendre acceptables par les responsables audités, des conclusions qui pourraient être dérangeantes.

## ORGANISATION PEU ADAPTEE

- Système d'information de gestion
- Qualifications
- Outils de gestion moderne

## LA FRAUDE

- Faux sinistres
- Fausses déclarations à la souscription

## CADRE REGLEMENTAIRE RIGIDE

- Tables de mortalité inadaptées (population française des années 60 et 64)
- Plus de rigueur dans la gestion
- La production des états annuels
- La surveillance en permanence de certains indicateurs

## LA REASSURANCE

- Plans de réassurance inadaptés
- Absence de marge de manœuvre

La complexité de cet environnement, et le niveau d'incertitudes liés à l'activité met en évidence, la nécessité pour un dirigeant soucieux de pérennité et de bonne gestion de :

Séminaire IIA-FANAF : L'Audit et le Contrôle de Gestion dans les compagnies d'assurance

- Provisions mathématiques et participations aux excédents
- Sinistres -Provisions pour sinistres dommages
- Prestations vie
- Réassurance
- La coassurance
- Agents, courtiers et autres producteurs
- Placements

EXERCICE : Etablir la cartographie des risques par cycle

## LE CONTROLE DE GESTION

### III. LES FONDAMENT DE BASE DU CONTROLE DE GESTION

#### 3.1. DÉFINITION

ANTHONY, DEARDEN:

« Management control is the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organisation's objectives »

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

Ce processus de décision est un processus d'accompagnement et de déploiement de la stratégie.



En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.

**« Management control is the process by which managers influence other managers influence other members of the organisation to implement the organization's strategie” Robert N. ANTHONY**

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en oeuvre ses stratégies »

Le PCG, le contrôle de gestion est :

« L'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'organisation. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées ».

Il s'agit d'un processus de régulation mécanique.

**Résultats – Données prévues**

**Ecart = mesures correctives**

A partir de ces définitions, on peut donc définir le contrôle de gestion comme un processus de maîtrise de la gestion et un contrôle de sanction ou de vérification.

**□ Le contrôle de gestion, outil de maîtrise de la gestion**

Dans la gestion de l'organisation, le contrôleur de gestion à un rôle fondamental, il a

De même le contrôleur aide aussi la direction générale dans l'appréciation des résultats qui lui sont communiqués.

Par son action et ses analyses critiques, il permet à la direction générale de mesurer la performance de chaque responsable opérationnel en mettant clairement avant les résultats obtenus, en expliquant les écarts, il peut ainsi mieux cerner les responsabilités engagées. Son action favorise donc une véritable délégation de responsabilité.

### □ **Le contrôle de gestion, outil de vérification/sanction**

Il s'agit d'une vérification par un tiers consistant à rapprocher un fait ou un état avec une norme, une autorisation, ou un règlement. Toute déviation constatée devient source de sanctions.

On peut définir donc le contrôle de gestion comme l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisations conformes aux prévisions.

« CONTROLE DE GESTION EST CONSTRUIT PAR UN ENSEMBLE DE PROCEDURES, D'OUTILS... POUR AIDER LE MANAGER A MAITRISER SON DOMAINE DE RESPONSABILITE »

## **3.2- LES OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION:**

D'une manière générale, le contrôle de gestion présente quatre principaux objectifs,

### **3.2.1 . Formaliser et diffuser les orientations de la direction générale**

□ Contribution pour **formaliser les grandes priorités** puis de les décliner dans

### 3.2.2. Faciliter l'action des opérationnels

L'objectif est de mettre à la disposition des opérationnels un système d'information sur les résultats adapté à leurs besoins et bénéficiant d'un bon rapport coût-efficacité.

Ces informations doivent être concrètes et orientées vers la gestion opérationnelle. Ainsi le contrôle de gestion reste un outil de synthèse, de pilotage par exemple mensuel.

D'une manière générale, deux étapes doivent être distinguées : En amont la collecte des données de base, en aval leur interprétation et leur diffusion ;

### 3.2.2 Servir de support au dialogue hiérarchique

La ligne hiérarchique est symbolisée par l'organigramme, et, dans les organisations bien gérées, on recourt de plus en plus à une gestion par objectifs : le supérieur ne se substitue plus pour les décisions courantes à son collaborateur. Il a appris à déléguer, à prendre du recul dans le cadre d'une décentralisation bien comprise avec ses deux corollaires logiques :

-D'abord **la négociation d'objectifs clairs** et pour la plupart d'entre eux quantifiables,

-Puis **le contrôle à posteriori**, de leur réalisation.

Cette fonction de formalisation et de clarification représente la contribution principale du contrôle de gestion au dialogue hiérarchique avec deux étapes principales : l'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs puis le contrôle et l'évaluation des performances.

DEUX MISSIONS DÉFINISSENT UN MANAGER :

\*IL DOIT ATTEINDRE DES OBJECTIFS

## IV. L'ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION ET LE CONTROLEUR DE GESTION

### 1-LA PLACE DU CONTROLE DE GESTION DANS L'ORGANISATION.

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

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

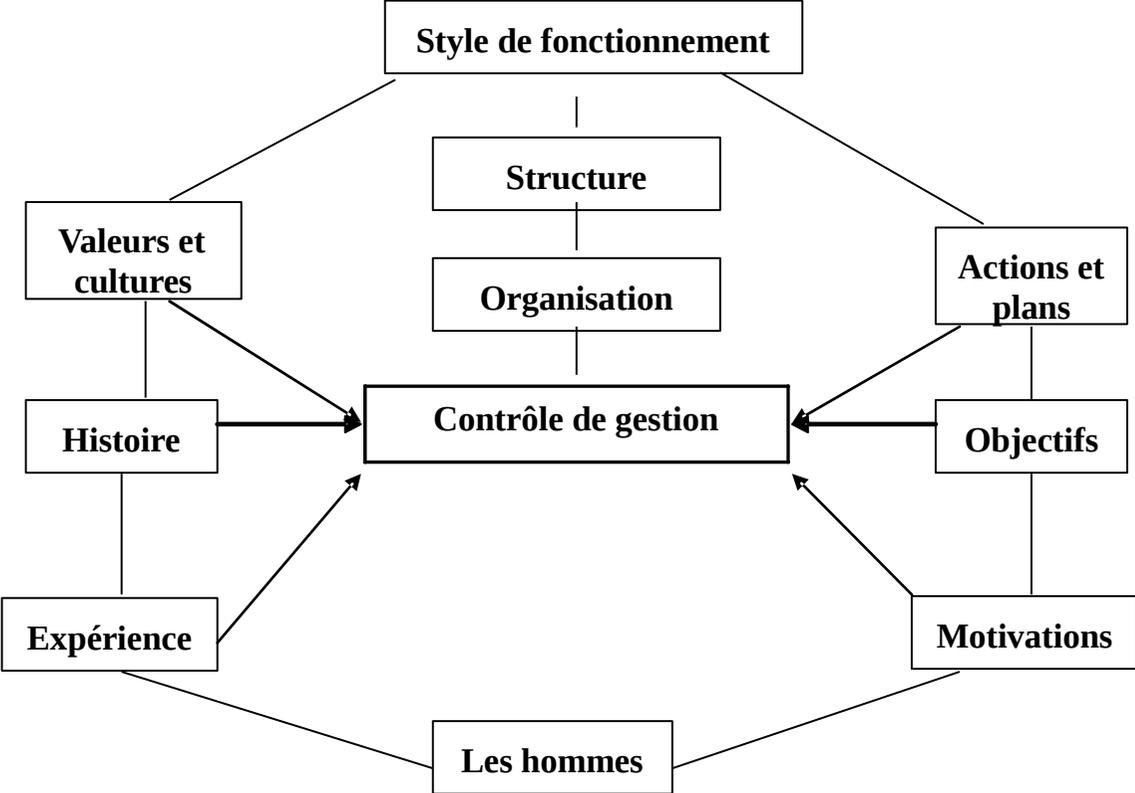
- De la taille de l'organisation,
- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non),
- Des moyens disponibles,
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

Dans certaines organisation, le contrôle de gestion se situe au sein de **la direction financière**, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au dirigeant (directeur général) de l'organisation.

Cette position favorise **l'indépendance du contrôleur** et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.

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



**Figure I : la place du contrôle de gestion au niveau de l'organisation**

## 2- LA METHODOLOGIE DU CONTROLE DE GESTION

La méthode repose sur une succession d'étapes liées les unes aux autres dans un ordre logique mais aussi stratégique.

Il s'agit tout d'abord de **la réflexion** portant sur le moyen et le long terme. Puis vient la phase de **planification** au cours de laquelle **la stratégie** de l'organisation va être étudiée et définie, les orientations de la direction générale se concrétisant ensuite dans les choix en termes de marketing, de production, de ressources humaines, de finances...

Enfin la dernière partie consiste à élaborer, à partir de ces choix, **les objectifs et les plans d'action**.

### Le rôle du contrôleur de gestion :

#### 1<sup>ère</sup> étape :

Tout d'abord, il fournit les informations chiffrées nécessaires à **la réflexion stratégique** de la direction de l'organisation,

Puis, il assiste les dirigeants dans **la traduction en termes économiques des politiques retenues** afin de bâtir un plan correspondant aux options choisies.

#### 2<sup>ème</sup> étape :

Il s'agit de découper **les plans stratégiques** en court et moyen terme.

La partie à court terme correspond à ce que l'on appelle **le budget opérationnel**, regroupant les objectifs et les plans d'actions pour l'année à venir.

#### 3<sup>ème</sup> étape :

**L'exécution des plans d'actions** en vue d'atteindre les objectifs fixés.

#### 4<sup>ème</sup> étape :

Cette dernière étape consiste à assurer **un suivi précis des réalisations**. L'analyse des réalisations permet de comprendre l'origine des résultats obtenus et de proposer les actions correctives à mettre en œuvre pour arriver le plus près possible des objectifs prévus.

**Le système de contrôle doit respecter certains critères :**

- Etre le plus simple et le plus léger possible,
- Etre largement diffusé et connu,
- Etre adapté aux besoins de l'organisation, à ses moyens et à son organisation,
- Etre suivi et développé en permanence.

### **3- PRINCIPAUX OUTILS DU CONTROLE DE GESTION**

#### **3-1 La comptabilité de gestion/ Comptabilité analytique.**

Elle a pour objectif :

- Réalisation du calcul et de l'analyse des coûts
- Apports aux dirigeants et aux gestionnaires d'informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation

**Comptabilité analytique (Comptabilité de gestion)**

« La comptabilité analytique est un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations, ainsi que leur destination pour répondre aux questions suivantes :

- Qui consomme quoi et combien ?
- Qui produit quoi, combien et comment ? »

#### **3-2. Gestion Budgétaire**

### 3-3 Tableaux de bord

#### Un tableau de bord

Un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

## 4- LE CONTROLEUR DE GESTION : SES COMPETENCES REQUISES, SES COMPORTEMENTS ET SON ROLE

### 4.1 Qu'est ce qu'un contrôleur de gestion ?

#### Le contrôleur de gestion est un acteur du processus de management :

- Il appuie le manager en organisant son environnement
- Il prépare la décision
- Il prend en charge certains aspects du processus par délégation.

### 4-2 Les compétences requises

Le bon contrôleur de gestion devra bien sûr être compétent en gestion, connaître les subtilités de l'analyse budgétaire, bien maîtriser son plan de comptes et la structure de sa comptabilité de gestion et générale. Mais les chiffres ne sont que la traduction

Il aura donc du recul par rapport à l'outil et sera également conscient du nécessaire impact de la mesure des performances sur les salaires et les carrières.

#### **4-3 Les comportements souhaitables et la nécessité d'une éthique**

La position personnelle du contrôleur de gestion est délicate. Homme de la direction devant **conseiller son patron** et lui signaler à temps les risques de dérapages, il doit simultanément **bénéficier impérativement de la confiance des opérationnels et des fonctionnels**, si non il sera privé d'informations et paiera rapidement sa crédibilité.

Tout l'art consiste alors :

- à mettre en lumière les risques de dysfonctionnement sans pour autant accuser,
- à faire en sorte que l'opérationnel les comprenne lui-même à temps et y remédie plutôt que de s'en emparer pour accroître sa visibilité personnelle auprès du directeur

Le contrôleur de gestion doit être enfin **diplomate**, ne pas se mettre en avant et rechercher le pouvoir. Il devra plutôt **faire preuve de pédagogie, d'influence**. Il aura donc une **capacité d'écoute** et **une autorité tranquille** reposant sur sa seule compétence. Il ne sera pas enfermé dans son bureau, en permanence absorbé par ses dossiers mais ira constamment sur **le terrain** discuter avec les opérationnels.

## V. LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE CONTROLE DE GESTION.

### 5.1- TABLEAU DE BORD : DEFINITION

Le contrôle de gestion éprouve le besoin d'un outil qui réponde à ses besoins spécifiques, à savoir:

- Avoir une connaissance sur **les informations essentielles au pilotage**,
- Obtenir ces données **le plus rapidement possible, et en permanence.**

Cet outil s'appelle le **tableau de bord**.

#### Tableau de bord

- **Un ensemble d'indicateurs** organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.
- Un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

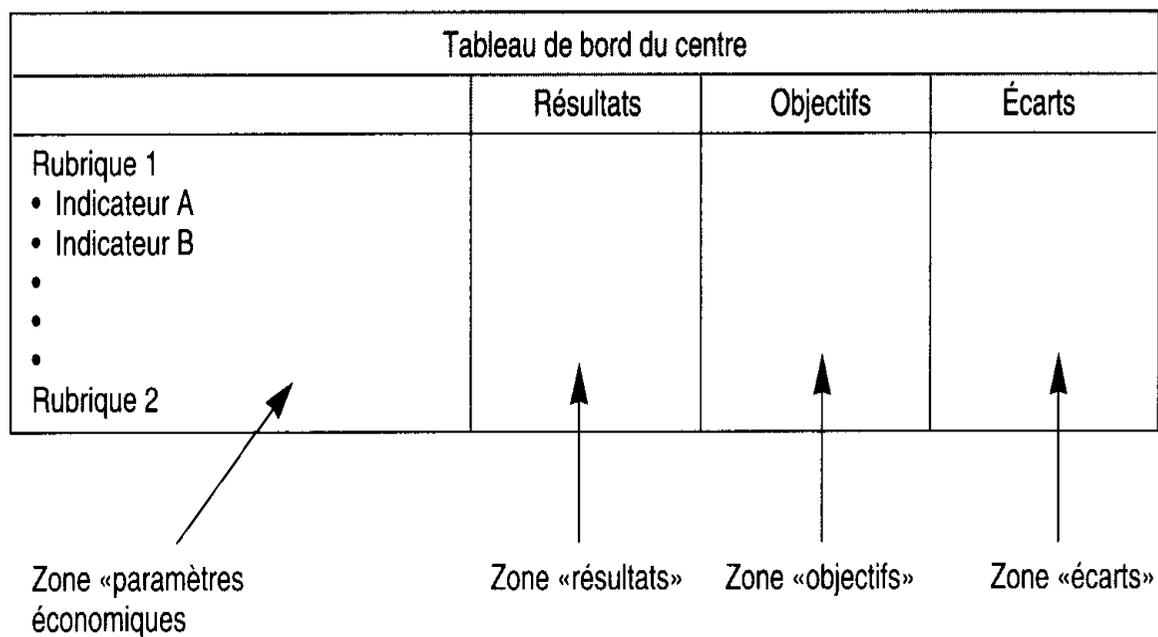
### 5.2- TABLEAU DE BORD : OUTIL DE CONTROLE DE GESTION

Le tableau de bord est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions, pour :

- Piloter** : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;
- Animer** : La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. À travers la démarche de conception de

### 5.3- TABLEAU DE BORD : MAQUETTE

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones.

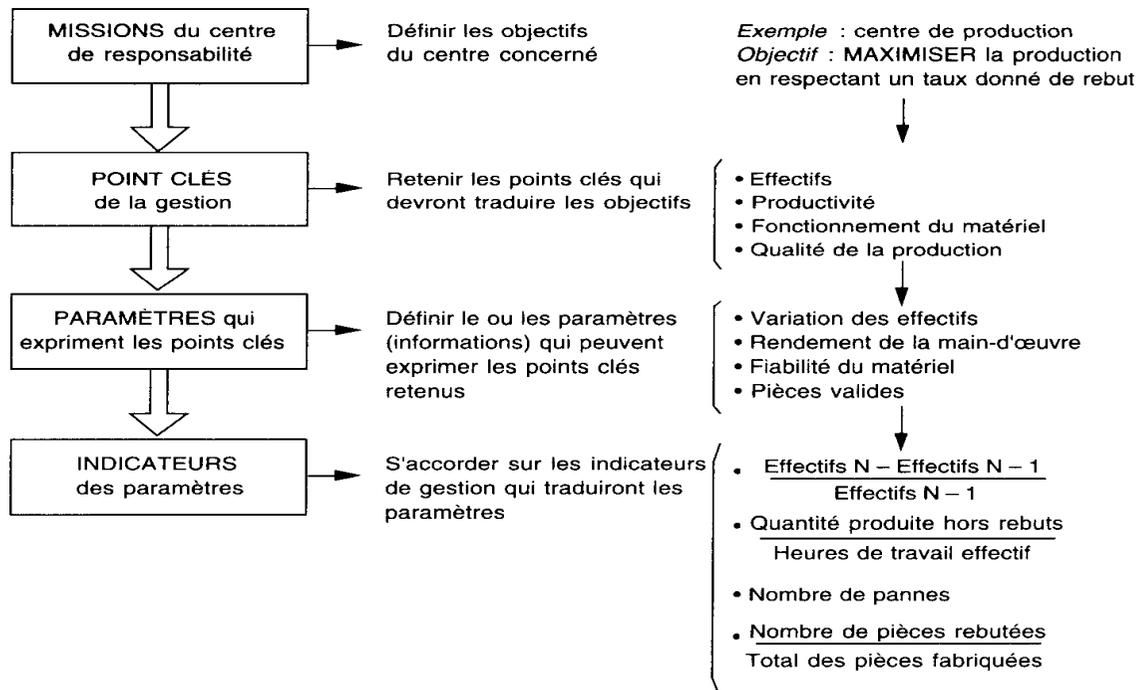


## VI. LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD

### 6.1. PRINCIPES DE CONCEPTION

#### Les principes de conception :

**Une cohérence** avec l'organigramme,  
**Un contenu** synoptique et agrégé,  
**Une rapidité** d'élaboration et de transmission.



### 6.2- CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD : LES ETAPES

#### 2-1 Définition des objectifs du contrôle :

La démarche vise à réaliser une approche en entonnoir et ce en partant d'une analyse des missions du système, pour définir ensuite la nature et le degré de priorité des domaines à contrôler. Les principales étapes en sont :

⇒ **Etape 1 : Identifier les missions du système :**

L'objectif de cette étape est de clarifier et formaliser les raisons d'être de l'unité. Ces raisons d'être traduisent les orientations politiques données au secteur.

⇒ **Etape 2 : Identifier les évolutions du contexte du système :**

Le contexte est porteur d'évolutions qui peuvent avoir des impacts forts sur le fonctionnement de l'unité. Si l'on ne prend pas en compte ces évolutions, le tableau de bord risque d'être inadapté aux impératifs de gestion, en n'incluant pas d'indicateurs centrés sur des facteurs émergents.

⇒ **Etape 3 : Identifier les priorités de contrôle :**

En matière de tableau de bord, le principal danger réside dans l'inflation d'informations. Cela est d'autant plus vrai que les ressources technologiques fournissent en temps réel plusieurs dizaines de données. Conséquence paradoxale, le responsable risque d'être paralysé par les informations censées l'aider dans son action. **Comment trier parmi toutes les informations possibles pour concentrer le modèle sur les informations prioritaires ?**

⇒ **Etape 4 : Définir les objectifs du contrôle.**

L'un des aspects du pilotage consiste à connaître sa destination. Le tableau de bord est précisément destiné à faciliter l'orientation du responsable vers les buts qu'il s'est fixé. Sans objectifs, la route est plus difficile. En termes de tableaux de bord, le choix des indicateurs est d'autant plus facile que la destination et son contexte sont déterminés avec précision. **Comment définir les objectifs du contrôle ?**

## **2-2 Définition des indicateurs :**

Cette phase constitue pour beaucoup le noyau de la démarche d'élaboration du tableau de bord. Bien qu'importante, elle n'est qu'une étape d'un processus global.

## **Etape 1 : Identifier les indicateurs possibles :**

La recherche des indicateurs constitue l'étape clé de la réussite du dispositif du contrôle, à condition de ne pas se limiter trop rapidement aux indicateurs naturels (ceux qui viennent immédiatement à l'esprit). L'adéquation du futur tableau de bord aux besoins de son responsable sera d'autant plus optimale que l'éventail de choix des indicateurs sera large.

Avant de se lancer dans un travail de production d'indicateurs, il est bon de s'enquérir des informations déjà existantes sur le sujet. Une approche de type **Benchmark** constitue une première voie intéressante, **Quels indicateurs sont généralement utilisés par d'autres structures sur la même thématique ?**

Le brainstorming est un outil idéal pour procéder à cette étape. En l'appliquant à la démarche tableau de bord, la recherche se déroule de la manière suivante :

- **Phase de production** : il s'agit de proposer un maximum d'indicateurs, de manière spontanée et sans se censurer ;
- **Phase d'approfondissement** : il s'agit de trouver d'autres indicateurs à travers ceux déjà trouvés ;
- **Phase de synthèse** : Ce travail permet d'avoir une vision globale des différents indicateurs par domaine.

## **Etape 2 : Choisir les indicateurs :**

Le tableau de bord reflète, dans une certaine mesure, la vision que porte le responsable sur le système qu'il gère. Choisir un indicateur est un acte de décision majeur. Ce choix inclut une dimension de partialité : le choix d'un indicateur n'est donc pas neutre et implique des conséquences. C'est en effet à partir de cet indicateur que des actions seront déclenchées.

La difficulté quant au choix d'un indicateur, c'est de veiller à ne pas sur ou sous-évaluer l'importance d'un indicateur, sous peine de fausser le caractère opérationnel du système. Une meilleure connaissance des ressorts personnels en matière de prise de décision est un facteur de qualité dans le travail de sélection.

#### **Etape 4 : Valider la cohérence du système de contrôle :**

La recherche des indicateurs procède d'une démarche de créativité. Malgré les jalons proposés par la définition des objectifs du contrôle, les pistes de recherche ont pu privilégier certains domaines de contrôle au détriment d'autres. Il peut exister donc un risque quant à la complétude et la cohérence du système de contrôle. Il s'agit ici de s'assurer de l'adéquation des indicateurs aux domaines et priorités.

#### **2-3 Définition des indices de contrôle :**

La recherche des indicateurs est maintenant achevée. Le responsable est donc en mesure d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer par rapport à une échelle de référence.

L'information brute restituée par un indicateur n'a aucune valeur intrinsèque. Elle devient utile lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques du système par rapport à des valeurs attendues. Cette phase a pour objet de valider le cadre de référence à l'intérieur duquel les indicateurs trouveront une signification du point de vue de l'action.

Voici les étapes qui structurent cette phase :

#### **Etape 1 : Identifier l'historique de contrôle :**

Le responsable n'a pas intérêt à intervenir à tout moment . Il doit faire preuve de réactivité, sans adopter de comportements réactionnels. Sans action réfléchie, la stérilité et l'épuisement sont au rendez -vous. L'information doit donc être transmise dans un laps de temps adapté.

L'historique de contrôle détermine l'intervalle de temps à partir duquel la valeur de l'indicateur peut être appréciée en tendance, de manière fiable et opérationnelle.

#### **Etape 2 : Définir les modes d'obtention des données :**

Des difficultés surgissent assez souvent lors de l'interprétation des résultats. Elles procèdent généralement de contestations formulées soit sur la manière de calculer la valeur de l'indicateur, soit sur l'interprétation qui est faite de cette valeur. Le mode de calcul de l'indicateur ne doit donc laisser aucune ambiguïté quant à ses principes.

**Etape 4 : Formaliser le dictionnaire des indicateurs :**

Elaborer un tableau de bord est un processus qui s'inscrit dans le temps. La mémoire des acteurs est hélas volatile. Il n'est donc pas sûr que, quelques mois après la mise en place du tableau de bord, le responsable se souvienne de la signification de certains paramètres. Il peut s'ensuivre d'éventuelles difficultés quant à l'interprétation des résultats et, partant, des décisions qui sont prises.

**2-4 Mettre en forme le tableau de bord :**

Outre la facilité de lecture, la manière dont est présentée l'information a une influence sur le comportement des destinataires du tableau de bord. Que penser de la succession de tableaux de chiffres, où le responsable passe plus de temps à chercher et décoder l'information qu'à agir ? Il est donc nécessaire de structurer de manière opérationnelle le support d'information qu'est le tableau de bord.

La démarche consiste maintenant à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire un dispositif d'exploitation courante.

Voici les étapes qui structurent cette phase :

**Etape 1 : Défini une maquette :**

Certains tableaux de bord d'ancienne génération se bornent à livrer de l'information brute sans se soucier de son impact sur le destinataire. Véritables monographies, les tableaux de bord de ce type contraignent le lecteur à rechercher l'information dont il a besoin à travers des feuilles et de données.

L'objectif du tableau de bord n'est pas de perdre son temps à rechercher et extraire de l'information de documents, mais bien à l'exploiter pour agir. Il y a donc un lien direct entre lisibilité et efficacité.

**Etape 2 : Elaborer un prototype :**

Malgré le travail réalisé dans les étapes précédentes, certains responsables peuvent avoir des difficultés à se rendre compte, d'une part, de la faisabilité et, d'autre part, de la réalité du dispositif. L'une des voies de clarification possibles consiste à réaliser un prototype. Le caractère concret du dispositif facilite son évaluation et son adaptation.

**Etape 3 : Tester le prototype :**

Les impacts du tableau de bord sur l'unité sont importants. Mettre un dispositif en production sans l'avoir testé fait peser des risques multiples, principalement

Cas Pratique : Elaboration des tableaux de bord des ventes de l'Agence de la région des Lagunes.

La société ASSURIA élabore et commercialise différents produits d'assurance : assurances individuelles de personnes, assurances de biens aux particuliers et des produits d'assurances aux entreprises.

Sur le premier segment, celui de l'assurance individuelle de personnes, la société cherche à se développer sur tous les axes : produits d'épargne, de retraite, de prévoyance, de santé. Toutes les classes socioprofessionnelles sont visées mais ces dernières années, l'un des objectifs fixés est une élévation du niveau des clientèles prospectées. Ces dernières années ont également été marquées par une évolution du marché des assurances vie : celui-ci s'est orienté vers l'épargne. La société ASSURIA a suivi cette évolution en développant des produits à fort rendement sur des durées de vie courtes.

Le deuxième segment, celui de l'assurance de biens aux particuliers, n'est pas appelé à connaître un fort développement dans les années à venir. La société n'a pas défini de stratégie de conquête de nouveaux clients sur ces marchés. En revanche, les dirigeants considèrent qu'il s'agit d'une activité indispensable en complément des activités d'assurances de personnes.

Dans le dernier segment, les assurances aux entreprises, ASSURIA s'efforce d'apporter une offre globale - Vie et IARD - à la demande des entreprises. Sa clientèle est constituée de petites entreprises et les produits proposés sont modulables et adaptées aux spécificités des clients.

La commercialisation des produits de ASSURIA s'effectue au travers d'un réseau organisé suivant trois niveaux hiérarchiques :

- ⇒ Le conseiller commercial. C'est un vendeur : il doit être compétent et généraliste
- ⇒ L'inspecteur principal. Son rôle est d'être un animateur des ventes et de favoriser par son activité la conquête de nouveaux segments clientèle. Il est également responsable du développement de la force de vente (recrutement, sélection). Il oriente et analyse l'activité des commerciaux.
- ⇒ Le Directeur d'agence régionale. Sa responsabilité couvre la fixation des objectifs de production de sa région, l'élaboration et le respect des budgets, la qualité globale de la gestion de la force de vente.

Séminaire IIA-FANAF : L'Audit et le Contrôle de Gestion dans les compagnies d'assurance

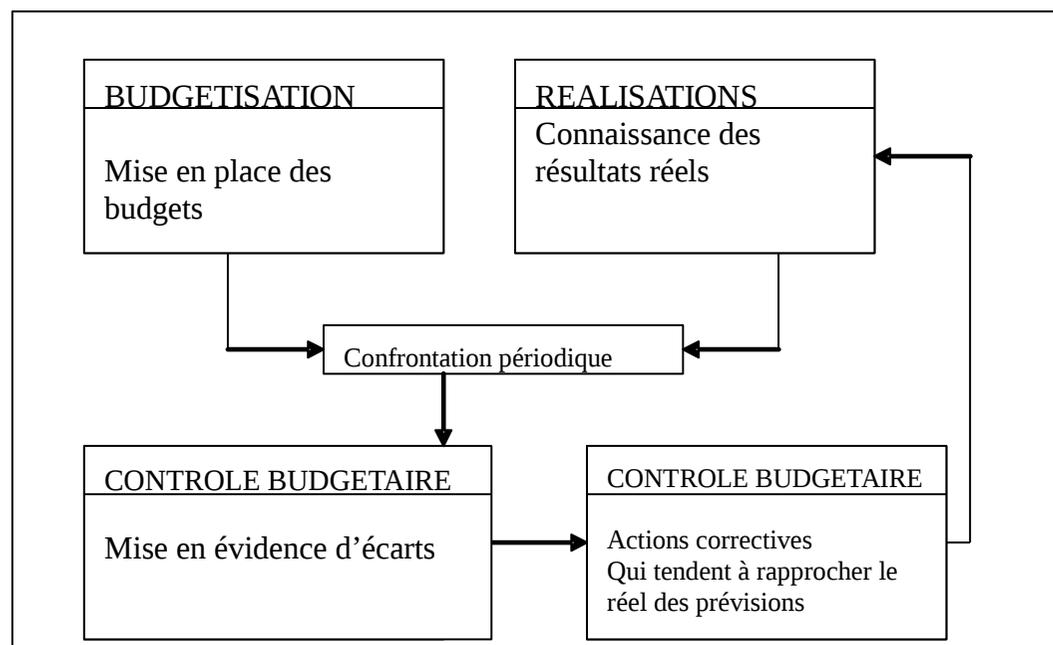
TAF : Déterminer les variables d'actions et les indicateurs à retenir dans le tableau de bord de la Direction de l'agence des lagunes.

## VII. MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION BUDGETAIRE

Le PCG français parle de la Gestion Budgétaire, comme d'un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budgets » les décisions prises par la Direction avec la participation des responsables.

A cela, il faut ajouter le contrôle posteriori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écart qui doivent entraîner des actions correctives.

### GESTION BUDGETAIRE



- **Un instrument de motivation** : le fait d'associer de façon décentralisée les différents collaborateurs à l'élaboration des prévisions budgétaires est un facteur important assurant la transparence de la gestion et la possibilité d'obtenir un consensus.
  
- **Un instrument de décentralisation et de cohérence** : Le budget général reflète les buts poursuivis par la direction, son élaboration et plus encore son exécution exige une **décentralisation** et une **délégation à différents niveaux** (fondement d'une direction par objectifs)
  
- **Un instrument de contrôle** : un **système d'information**, permettant de détecter le plus rapidement possible les écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'induire de façon rétroactive des décisions correctrices selon un processus de régulation.

## 7.2. DELEGATION DE POUVOIR ET PROCESSUS BUDGETAIRE

**Le CONSEIL D'ADMINISTRATION** : délègue la gestion de l'entreprise à la Direction Générale

**DIRECTION GENERALE** : définit les orientations générales pour le fonctionnement de la société (vocation, objectif global, plans stratégiques)

**DIRECTIONS** : définissent leurs objectifs généraux pour converger vers les orientations générales

Séminaire IIA-FANAF : L'Audit et le Contrôle de Gestion dans les compagnies d'assurance

DIRECTION INFORMATIQUE : projection à partir du schéma directeur informatique de la compagnie, en fonction du niveau de technologie, et des besoins nés de l'évolution de la compagnie

DEPARTEMENT /DIVISION/SERVICES : définissent les objectifs spécifiques à leur entités

## VIII. LES ETATS CIMA : OUTILS DE PILOTAGE ET DE CONTROLE

Du fait de l'inversion du cycle économique, le dirigeant d'une compagnie d'assurances doit bien souvent commercialiser et donc fixer le prix de vente de ses produits préalablement à toute connaissance de leur prix de revient.

Il se doit par conséquent de fixer pour chacun de ses produits, un prix suffisamment élevé pour garantir une exploitation équilibrée et assez bas, pour lui assurer la compétitivité indispensable à la pérennité de son entreprise dans un secteur aussi concurrentiel que celui de l'assurance.

Les états statistiques, parce qu'ils s'appuient sur un passé connu dans ses moindres détails, sont des instruments irremplaçables de prévision de la situation et de l'évolution future des entreprises d'assurances.

Ils peuvent donc être adoptés dans le cadre d'un reporting interne.

### 1. LE CEG

Il permet d'apprécier globalement l'exploitation. Il renferme tous exercices confondus le comportement de toutes les branches. Il permet d'apprécier globalement:

**Les résultats techniques** en comparant les primes acquises aux prestations et chargements

**La performance de la politique financière** en rapprochant les charges exposées aux produits financiers par nature.

**Les résultats de la réassurance** : un résultat de réassurance en faveur des réassureurs de façon chronique peut nous interpeller sur la qualité de notre programme de réassurance.

Il donne la contribution de chaque branche à la formation du résultat et permet ainsi :

- D'identifier les branches déficitaires et celles bénéficiaires
- D'apprécier la suffisance du tarif pour chaque catégorie
- De mesurer le poids de la réassurance sur chaque catégorie
- De calculer l'incidence des frais généraux sur chaque branche

L'état C1 peut être synthétisé et adopté dans le cadre du reporting interne avec une présentation pluriannuelle.

### 3. L'état C10b

Il s'agit d'un état orienté vers une analyse plus fine de la sinistralité ; il permet de dégager la sinistralité par exercice de survenance.

Bien utiliser cet état permet de réduire, les marges d'erreurs liées à l'évaluation de engagements de l'assureur.

Il se décline en 6 tableaux A, B, C, D, E, F

Tableau A : il permet d'isoler les primes acquises à l'exercice c'est-à-dire les primes ou portions de primes qui ont couvert les risques au cours de la période de référence.

Il est à noter que les primes à reporter ne sont pas pondérées par des taux de report et sont donc différents des PRC comptables.

De même, les prévisions d'annulations sur primes de l'exercice (données statistiques) sont différentes des provisions pour annulations de primes (données comptables).

Tableau B et C ; ils donnent respectivement le nombre de contrats et le nombre de sinistres. En rapportant le nombre de sinistres au nombre de contrats, on obtient la fréquence de survenance d'un sinistre.

Rapporté à la branche automobile, la connaissance du nombre de véhicules assurés permet de déterminer la fréquence de survenance des sinistres par véhicule.

survenance donc d'apprécier la pertinence du tarif et de procéder à des ajustements tarifaires au besoin.

Il permet également de calculer le coût moyen des sinistres ; l'analyse dans le temps des coûts moyens peut être intéressante du point de vue du contrôle des évaluations.

#### 4. L'état A10 tableau A

Cet état est un complément de l'état C10b, il permet de suivre la liquidation des sinistres pour une catégorie donnée pour les 5 derniers exercices.

Un examen dans le temps de la liquidation d'une catégorie donnée permet d'apprécier la politique d'évaluation des sinistres de la compagnie.

On peut utiliser cet état pour déterminer la cadence de règlements de la société et les provisions pour sinistres à constituer selon l'ancienneté des sinistres.

## IX. LES NOUVEAUX OUTILS DE PILOTAGE DU CONTROLE DE GESTION

### I. LES LIMITES DES OUTILS TRADITIONNELS DU CONTROLE

#### 1.1. La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion ou analytique se distingue de la comptabilité générale par sa vocation à éclairer les décisions de gestion des managers. La comptabilité générale s'intéresse aux performances globales de l'entreprise, en vue notamment d'en donner une représentation pour les tiers, la comptabilité de gestion offre une compréhension analytique de cette performance, les critères de décomposition et d'analyse pouvant être multiples (coûts par catégorie, par direction, service ou par cycle etc. )

Au delà de sa mission de calcul des coûts, la comptabilité de gestion a surtout pour objectif d'en comprendre les causes (les inducteurs) afin que le manager identifie sur quels leviers il doit agir pour tenter d'en diminuer le montant.

Le premier défaut de la comptabilité de gestion est sans doute de n'appréhender qu'un aspect partiel de la performance. Les coûts mesurent les consommations de ressources, non les éléments qui contribuent à créer positivement la valeur du produit ou du service aux yeux des clients, des actionnaires, des salariés.

Les deux pôles de la performance

Consommation



Création de

Une seconde limite de la comptabilité de gestion, est qu'elle est un outil statique tourné vers le passé. Elle appréhende les résultats des décisions déjà prises.

### 1.2. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet :

- L'élaboration d'un cadre d'action (gestion prévisionnelle)
- Cohérence des plans d'action et ressources engagées
- La coordination verticale et horizontale

Cependant, deux des principales critiques portées à l'outil budgétaire sont sa lourdeur et sa lenteur, tant dans sa phase d'élaboration que dans sa phase de suivi.

### 1.3. le tableau de bord financier

il se rencontre très fréquemment dans les groupes. Le tableau de bord financier s'inscrit généralement dans le cadre d'un « reporting de gestion » adossé à la structure opérationnel du groupe.

Ces tableaux de bord financiers présentent les qualités suivantes :

- ils sont cohérents avec la pression financière à laquelle sont soumis de nombreux groupes, tenus de publier leurs résultats sur une base trimestrielle ;
- les indicateurs financiers permettent la circulation d'informations standardisées au sein du groupe, ce qui facilite les comparaisons entre

- une information tardive et peu ciblée

## II. UN NOUVEL OUTIL DE PILOTAGE : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF OU BALANCED SCORECARD

Le balanced scorecard (BSC) est-il différent du tableau de bord classique que nous avons présenté précédemment ?

Le BSC revendique une nouvelle philosophie de pilotage, dépassant les seuls indicateurs financiers pour mettre véritablement en ligne le contrôle de gestion avec la stratégie d'une part et l'opérationnel d'autre part. Un bon système de pilotage, devant faire apparaître les axes stratégiques et sélectionner les axes les plus pertinents en faisant une large place à la qualité, aux délais, à la valeur perçue par le client, à l'amélioration des processus internes.

La méthode de confection du BSC diverge de celle du tableau de bord classique. Là où le tableau de bord classique laisse une place prépondérante à l'adaptation aux conditions particulières de l'entreprise, le BSC prescrit quatre axes majeurs d'analyse.

## III. LES QUATRES DOMAINES DE LA PERFORMANCE

Les quatre axes, ou perspectives stratégiques du BSC sont :

Trois axes stratégiques financiers sont proposés, qui croisés avec la situation de marché de l'entreprise (croissance, maintien, maturité/récolte) fournissent une gamme d'indicateurs :

Axes stratégiques financiers

	Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts /amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase de croissance	Taux de croissance du CA/segment Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients	CA par employé	Investissements (% des ventes) R& D (% des ventes)
Phase de maintien	Part des clients et marchés ciblés Ventes croisées Part des nouvelles applications dans le CA Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	Coût de revient/celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirects (% des ventes)	Ratio du Fonds de Roulement Retour sur capital engagé par catégorie d'actif Taux d'utilisation de l'actif
Phase de maturité/récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits Pourcentage de clients non rentables	Coûts unitaires (par unité de production, par transaction)	Point d'équilibre Marge

SOURCE : « le Tableau de bord prospectif », R.S Kaplan et D.P. Norton, Editions d'organisation,1998.

Ces indicateurs financiers, non exhaustifs, doivent être adaptés au contexte particulier de chaque entreprise et à la phase du cycle de vie du secteur où évolue l'entreprise.

Ces cinq domaines sont liés entre eux par des relations de cause à effet : la satisfaction de la clientèle permet tout à la fois de conserver les clients existants, d'assurer la rentabilité par segment et d'acquérir de nouveaux clients ; le maintien des clients existant et le développement de nouveaux marchés conditionne la rentabilité et la part de marché.

### 3.3. La perspective processus interne

L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes , et en particulier l'innovation, la production et le service après-vente.

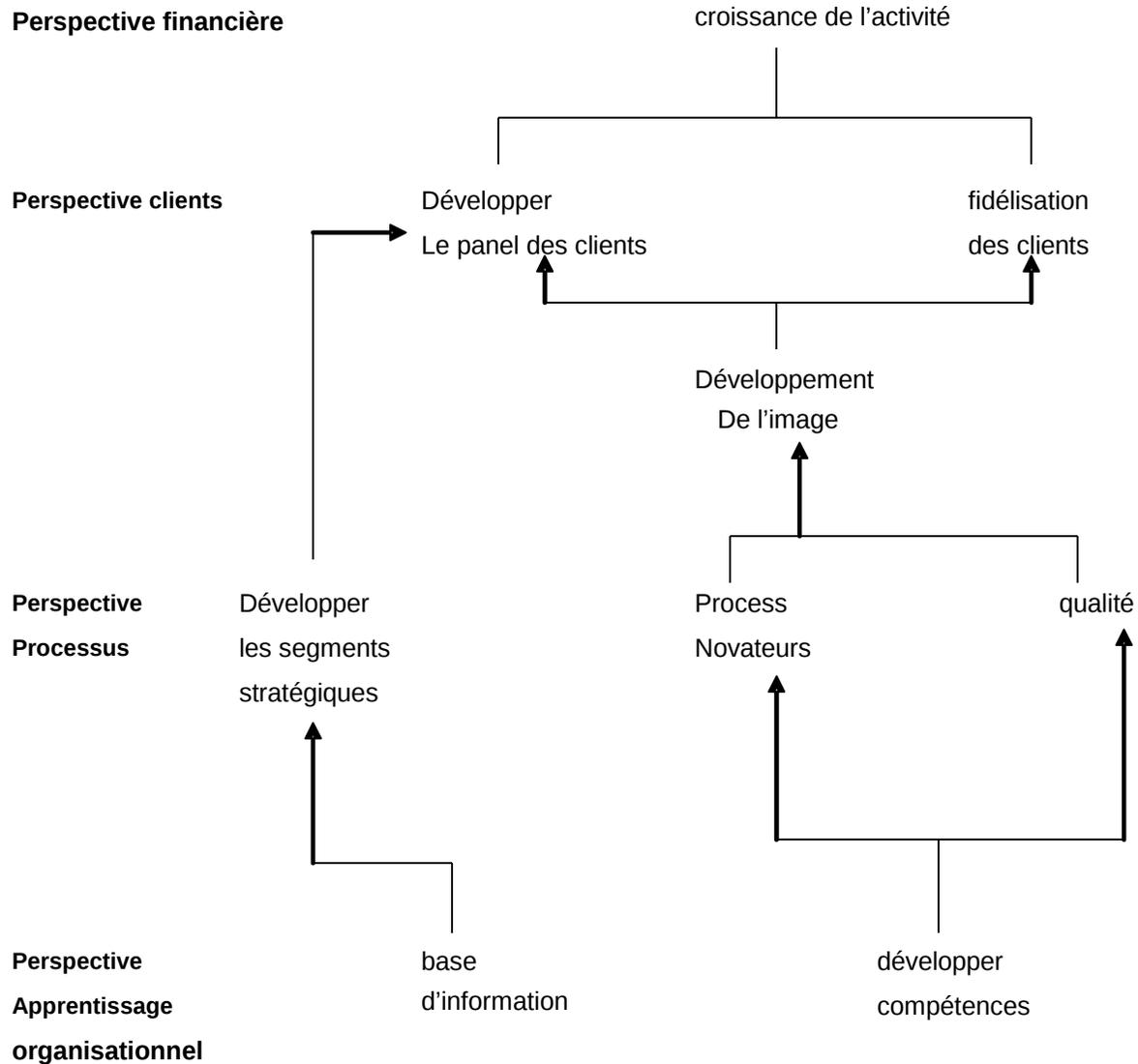
Concernant le processus d'innovation, une première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients.

### 3.4. La perspective apprentissage organisationnel

Cet axe est celui des moyens permettant d'atteindre les objectifs de performance définis dans les trois axes précédents. Ces moyens se déclinent en trois composantes :

- Le potentiel des salariés (satisfaction, fidélité, productivité),
- Les capacités du système d'information,
- Le climat, c'est -à-dire la motivation, la responsabilisation et l'alignement de s objectifs de l'entreprise et des salariés.

## IV. L'ARTICULATION ENTRE LES 4 PERSPECTIVES : LA CHAÎNE DE CAUSALITE



Dans cet exemple, la croissance de l'activité (perspective financière) dépend du développement du panel client, de la fidélisation et de l'image de marque (perspective clients), elles même assurées par l'amélioration de la qualité, le développement de processus novateurs et le développement de segments stratégiques (perspectives processus) dont la source est la compétence des

La philosophie de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier (valeur pour l'actionnaire) sur toutes les autres perspectives : ce qui importe avant tout, ce sont les indicateurs financiers et toute l'entreprise doit adapter ses relations avec ses clients, son organisation interne, et le management de son personnel pour atteindre les meilleurs résultats financiers possibles.

#### V. DEPLOYER LE BSC DANS L'ORGANISATION

La démarche d'élaboration du BSC implique une première phase de réflexion sur la vision de la stratégie et de sa déclinaison en quatre perspectives. Cette étape est généralement menée par le Comité de Direction.

La seconde étape concerne la définition d'objectifs et de mesures adaptés aux unités opérationnelles.

La troisième étape, est la mise en œuvre d'initiatives stratégiques puis son intégration au cycle budgétaire.

#### Définition des objectifs et mesure des unités opérationnelles

La définition des objectifs et mesures des unités opérationnelles consiste en réalité à répondre à la question suivante : comment traduire au niveau d'une unité opérationnelle (qui peut être, une filiale, une succursale, un bureau régionale ou une direction) la vision globale de l'organisation ?

Cela passe par :

□ Définition des unités opérationnelles et des objectifs

les initiatives stratégiques

Les initiatives stratégiques ont pour objectif le déploiement et l'appropriation de la stratégie dans toute l'organisation.

Chaque unité (direction, département, service) définit ses propres initiatives stratégiques, dont la formulation comprendra le rappel d'objectifs clairement identifiés, la mesure de ces objectifs, la valeur cible à atteindre et le programme d'action associé.

Le lien avec le budget

Pour faire du BSC un outil de gestion au quotidien, un lien est établi entre cet outil et la procédure budgétaire, selon quatre étapes :

- Lors de la définition des objectifs,
- Dans le cadre des initiatives stratégiques, qui permettent de définir les priorités d'allocation de ressources ;
- En insistant sur les initiatives transversales pour créer des synergies ;
- En articulant budget et stratégie : le budget devient une déclinaison à CT de la stratégie en intégrant les 4 perspectives et permet d'établir des jalons dans la progression vers les objectifs à long terme.

## VI. ILLUSTRATION DE LA MISE EN PLACE DU BSC DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE

La société ASSURIA est une compagnie d'assurance dommages. Elle a des filiales dans quatre pays de l'espace CIMA

Un nombre important d'indicateurs furent déterminés. Lors de la mise en commun de leurs réflexions, une sélection a été opérée. Chaque indicateur définitivement retenu était relié à un levier clé pour la performance de l'entreprise. Une réflexion fut ensuite conduite pour identifier des relations de cause à effet entre les différents indicateurs.

Afin de construire le BSC, les responsables du projet ont identifié les principales orientations stratégiques de ASSURIA. Celle-ci s'organise autour des thèmes suivants :

- Un développement international s'appuyant sur une politique d'acquisitions/création de société,
- Un renouvellement de l'offre de produits,
- La création d'une marque chapeau,
- L'augmentation de la part de marché sur certains segments rentables,
- L'amélioration des performances opérationnelles,
- Le développement et la conservation des compétences,

#### Les quatre perspectives : objectifs et indicateurs

##### **1. La perspective financière**

Le principal objectif financier de ASSURIA est d'améliorer sa valeur ajoutée économique (EVA) afin de satisfaire ses actionnaires. L'amélioration de l'EVA est sous-tendue par la maîtrise de trois leviers :

- L'augmentation du chiffre d'affaires,
  - Evolution du CA global et par produit,

- Evolution du Résultat financier,
- Taux de Couverture des engagements réglementés
- Dispersion des actifs

## **2. la perspective client**

L'une des priorités stratégiques de ASSURIA est de développer et de maintenir une position de leader dans l'espace CIMA. Les indicateurs retenus sont les suivants :

- part de marché par branche
- Nombre de nouveaux clients
- affaires nouvelles réalisées/ chiffre d'affaires total
- taux de renouvellement des affaires en portefeuille

L'un des axes stratégique de la compagnie était de Promouvoir la commercialisation des produits à faible sinistralité.

- Progression du CA dans les branches concernés

Le développement d'une image de marque puissante. Pour cela, une étude annuelle est envisagée afin de suivre la notoriété de la nouvelle marque « chapeau » ASSURIA. Cette enquête devrait permettre de produire un indicateur de perception de la marque :

- Mesure de la perception de la marque

La satisfaction des clients.

Assuria a développé des points d'accueil clients pour la satisfaction des clients.

Les indicateurs suivants sont mis en œuvre :

- Evolution du délai moyen de réponse à une cotation,
- Evolution du délai moyen de règlement des sinistres par branche
- Evolution du délai moyen de mise à disposition des chèques de règlement sinistres

### 3. la perspective processus interne

Afin d'identifier les indicateurs correspondant à cette perspective, les processus clés suivants ont été retenus :

1. processus gestion de la production
2. processus gestion sinistre

Pour le processus de gestion de la production, les indicateurs suivants sont proposés :

- Nombre de points de vente
- Nombre de prospects visités par point de vente
- Nombre de cotations par point de vente
- Production par branche et point de vente / production prévue
- Productivité moyenne du personnel de la production (CA/nombre de personne)

Pour le processus gestion des sinistres, les indicateurs retenus sont les suivants :

- Nombre de sinistres déclarés par branche
- Evolution des bonis des sinistres réglés
- Evolution des malis sur sinistres réglés
- Evolution du délai moyen de règlement des sinistres par branche

- obtenir l'implication du personnel

L'un des atouts de ASSURIA est de disposer d'un personnel jeune et bien formé.

Pour maintenir cet avantage, il est nécessaire de mettre régulièrement à jour les compétences du personnel. D'où le choix de l'indicateur suivant :

- Nombre de jour de formation annuel par type de qualification

Par ailleurs, ASSURIA doit s'efforcer de conserver les personnes ressources clés.

Pour cela, les indicateurs suivants sont proposés :

- Taux de turn over par type de qualification
- % de cadres travaillant dans le cadre de programme d'expatriation
- Nombre de cadres percevant une rémunération inférieure à la fourchette correspondant à leur grade,
- Nombre de démission de cadres/ nombre de départ de cadres

L'implication du personnel est mesurée selon deux modalités. La première consiste à évaluer la capacité des différents responsables à atteindre leurs objectifs annuels. Un entretien d'évaluation intervient à la fin de chaque année. L'indicateur suivant est retenu :

- Taux de réalisation des objectifs annuels

Le deuxième indicateur résulte d'une enquête de satisfaction des salariés réalisée une fois par an :

Note de synthèse de l'enquête de satisfaction des salariés.

## L'ARTICULATION DES QUATRE PERSPECTIVES

La BSC contribue ainsi à établir un modèle de la performance suivant lequel les efforts entrepris pour développer les compétences permettent d'améliorer la maîtrise des processus, ce qui se traduit par une meilleure aptitude à satisfaire les clients et in fine à une progression des résultats financiers.

En définitive, l'élaboration d'un BSC participe d'un processus d'apprentissage organisationnel. En effet, elle offre d'une part l'occasion de clarifier les priorités stratégiques. Pour construire ou sélectionner les indicateurs, un certain nombre de questions clés doivent être résolues :

- Quels sont les segments/produits sur lesquelles l'entreprise souhaite se développer ?
- Quels sont les attributs recherchés par les clients ?
- Sur quels leviers convient-il de s'appuyer pour se différencier des clients ?
- Quels sont les processus clés à maîtriser ?
- Quelles sont les compétences humaines et organisationnelles qui conditionneront la réussite de demain ?

D'autre part, la construction d'un BSC ne se limite pas à la définition d'un ensemble d'indicateurs. Elle s'appuie également sur la mise en évidence de chaînes de causalité reliant les progrès enregistrés en matière de développement des compétences avec ceux réalisés dans la maîtrise des processus, l'accroissement de la satisfaction des clients avec l'amélioration des résultats financiers, etc. Ces liens ne sont pas toujours évidents. L'intérêt du BSC est d'inciter l'entreprise à les identifier et à les expliciter. On aboutit ainsi à une modélisation de la performance organisationnelle.

Dans beaucoup de nos compagnies, les systèmes d'informations en vigueur permettront-ils d'alimenter les tableaux de bord évoqués ci avant ?

Devant cette difficulté, deux options sont envisageables :

- Soit limiter les objectifs et la portée des tableaux de bord pour le faire « rentrer » dans le système d'information existant,
- Soit adapter le système d'information

Dans la démarche de conception et de mise en œuvre des outils de pilotage, il ne faut pas trop se focaliser sur le système d'information en vigueur dans l'entreprise au début du projet au risque de reproduire l'existant, et faire ainsi perdre le bénéfice sur la conduite des activités.

La conduite d'un tel projet remet en cause le système d'information comme il remet en cause la conduite même des activités. L'outil de pilotage à mettre en œuvre pose la question de la qualité des informations opérationnelles de l'entreprise et de l'alimentation des indicateurs.

Le système d'information est un outil pour le système de pilotage ; il doit se plier aux contraintes définies dans le projet.

### Etapas de la mise en œuvre pratique du système d'information

La première étape consiste à étudier les conséquences des décisions prises par les managers lors de la conception de l'outil de pilotage. Elle permet de faire un bilan du système d'information et de mettre en œuvre des ressources adaptées.

La deuxième étape vise à assurer l'alimentation du tableau de bord ou BSC par un ensemble de données fiables, homogènes et touchant à l'ensemble des activités gérées. Les indicateurs forment un langage commun accessible dans une base d'informations partagée.

La troisième étape est celle du choix des outils d'interrogation et de diffusion de ces données.

### **Le cahier de charges du projet**

Nous avons vu que la comptabilité de gestion traditionnelle est trop centrée sur les coûts, négligeant le second pôle de la performance qui est la création de la valeur ajoutée, elle est tournée vers le passé. Idem pour l'outil budgétaire qui reste trop lent et trop lourd, et utilise un langage essentiellement comptable et financier.

Le tableau de bord se veut un outil d'aide aux opérationnels ; il doit permettre d'appréhender la performance de l'entreprise, intégrer la dimension coût/valeur et contribuer au déploiement de la stratégie au sein de l'organisation.

Ces attentes forment le cahier de charges du SI supportant l'outil de pilotage, qui présente trois aspects majeurs :

La nature de l'information traitée

- Au niveau conceptuel, elle se traduit par la définition d'un « langage commun »
- Au niveau pratique, elle nécessite la mise en œuvre opérationnelle d'une base d'information partagée, au travers des systèmes de collecte, d'analyse et de diffusion des données de l'organisation.

### **La définition d'un langage commun**

Dans l'organisation classique, les opérationnels, gestionnaires et stratèges du moment où ils exerçaient des fonctions différentes, utilisaient naturellement des informations et des représentations différentes.

La segmentation de l'information et la différence des représentations conduisent à des problèmes de liaison, de compréhension et de communication entre les niveaux hiérarchiques et justifie la présence d'un management intermédiaire important.

L'évolution actuelle des organisations remet en cause ce schéma classique au profit du développement d'un « langage commun ». celui-ci présente les caractéristiques suivantes :

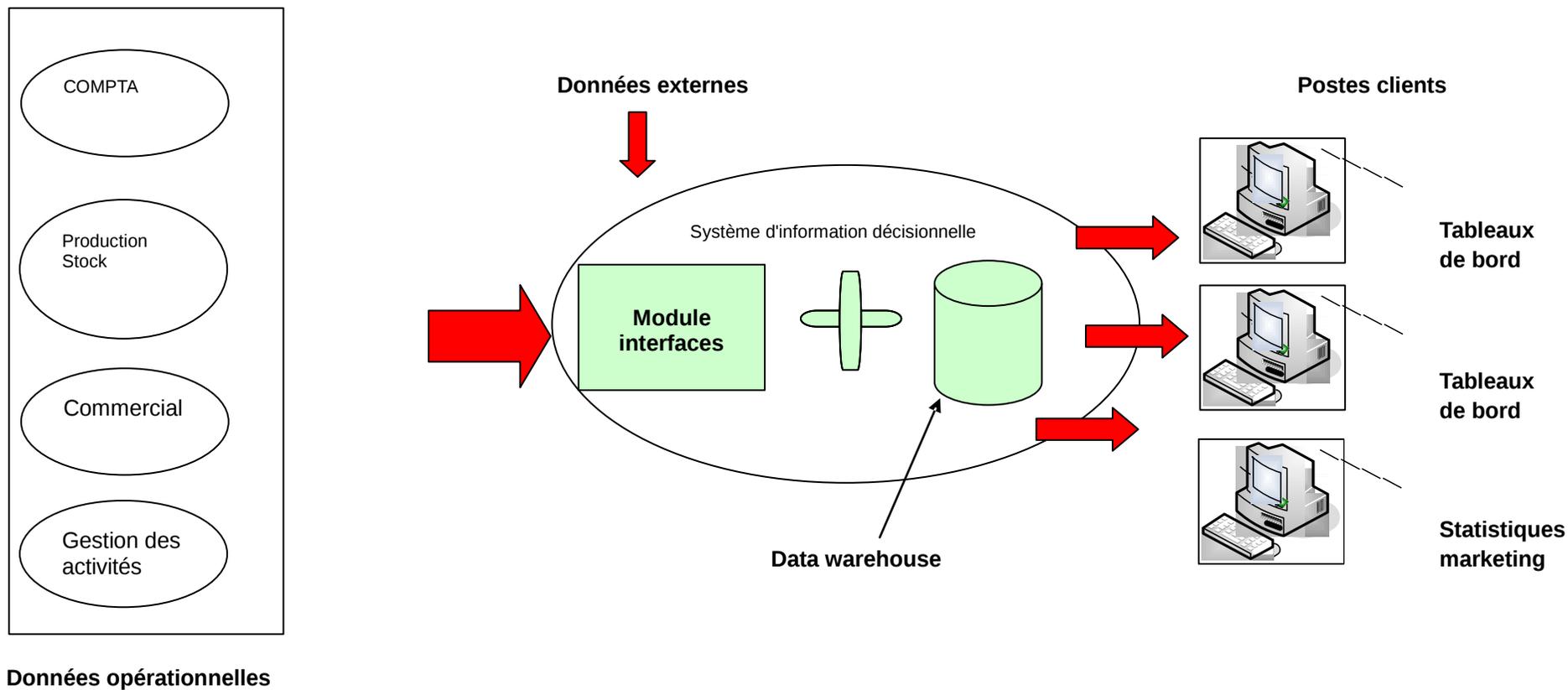
- Il couvre les deux pôles de performance, coût et valeur du produit ou du service
- Il est mieux partagé aux différents niveaux de la chaîne hiérarchique : les opérationnelles connaissent les enjeux et les conséquences financières de leur performance
- Il est transversal : l'ensemble des fonctions de l'entreprise concourt à la création de la valeur du produit ou du service

Deux tendances actuelles vont en ce sens : la création de Data warehouse et la mise en œuvre de logiciel intégrés de type ERP.

**La data warehouse, ou la base de donnée décisionnelle**

Ce terme dont l'équivalent français est « entrepôt de données », désigne une ou plusieurs bases de données décisionnelles allant collecter des informations dans l'ensemble des systèmes opérationnels et de les mettre à la disposition du management à des fins d'analyse, de synthèse et de simulation. Le data warehouse devient ainsi un support essentiel pour l'aide à la décision.

ORGANISATION D'UN DATA WAREHOUSE



Les interfaces récupèrent les données opérationnelles ; le data warehouse les organise ; le tableau de bord permet de les consulter ; l'intranet les diffuse et les rend accessibles.

Les grandes fonctionnalités d'un data warehouse sont les suivantes :

- Le 1<sup>er</sup> élément important est la liaison avec les systèmes opérationnels. Le module d'interfaces permet d'extraire à fréquence régulière des données venant des bases de production de façon cyclique, de les classer, les qualifier et les mettre en cohérence.
- Le data warehouse correspond à une modélisation des données : l'info est généralement « multidimensionnelle » (ce sont des base de données OLAP on line analytical processing) et peut être analysé selon différents axes
- Tout type de données (texte, images, sons, vidéo) peut être géré par le système qui garanti des temps d'accès constants et rapides,
- Les outils de data warehouse intègrent des facilités d'interrogation et de requêtes, se présentant souvent sous la forme de tableaux à deux dimensions. L'utilisateur choisit la ou les données à analyser et peut sélectionner ses axes d'analyses. L'utilisateur peut également associé au data warehouse des outils spécialisés qui vont lui permettre de faire des analyses statistiques (dataming) ou encore des tableaux de bord.

Le principal apport du data warehouse est d'être le lieu privilégié du langage commun de l'entreprise. Il correspond à une véritable modélisation de l'entreprise de l'activité qui fournit une représentation commune à l'ensemble de ses membres.

## Avantages

- optimisation des processus de gestion (flux économiques et financiers) ;
- cohérence et homogénéité des informations (un seul fichier articles, un seul fichier clients, etc.) ;
- intégrité et unicité du Système d'information ;
- partage du même système d'information facilitant la communication interne et externe ;
- minimisation des coûts : pas d'interface entre les modules, synchronisation des traitements, maintenance corrective simplifiée car assurée directement par l'éditeur et non plus par le service informatique de l'entreprise (celui-ci garde néanmoins sous sa responsabilité la maintenance évolutive : amélioration des fonctionnalités, évolution des règles de gestion, etc.) ;

## Les ERP/PGI gèrent et prennent en charge :

- plusieurs entités ou organisations (filiales, etc.) ;
- plusieurs périodes (exercices comptables par exemple) ;
- plusieurs devises ;
- plusieurs langues pour les utilisateurs et les clients (cas des multinationales) ;
- plusieurs législations ;
- plusieurs plans de comptes ;
- plusieurs axes d'analyse en informatique décisionnelle.

## Inconvénients

- coût élevé;
- périmètre fonctionnel souvent plus large que les besoins de l'organisation ou de l'entreprise (le progiciel est parfois sous-utilisé) ;
- lourdeur et rigidité de mise en œuvre ; (souvent plusieurs années)
- difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise ;
- nécessité d'une bonne connaissance des processus de l'entreprise
- captivité vis à vis de l'éditeur : le choix d'une solution est souvent structurant pour l'entreprise et un changement de PGI peut être extrêmement lourd à gérer.

- responsabilisation des équipes.

En réaction à ces changements, des forces de résistances apparaissent, qui doivent être comprises, explicitées, analysées et traitées pour permettre l'aboutissement du projet et l'atteinte des objectifs initiaux.

### *Organiser le dialogue de gestion autour de l'outil de pilotage*

Cela nécessite :

- de développer une vision commune,
- de conduire la délégation et le contrôle,
- d'utiliser l'outil de pilotage pour l'évaluation des performances

### *Conduire le projet de création de l'outil de pilotage*

<b>Etapes</b>	<b>Principaux aspects</b>
Initialisation de la démarche	Utiliser l'outil de pilotage comme levier pour accompagner le changement
Phase d'observation	Analyser l'environnement interne et externe pour : <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> identifier les évolutions requises</li><li><input type="checkbox"/> convaincre les équipes à la nécessité du changement,</li><li><input type="checkbox"/> examiner les facteurs de résistance, discerner les opposants et les alliés potentiels</li></ul>
Mise en œuvre de la méthode et réalisation	Communiquer autour du projet : afficher les enjeux, les objectifs, le planning, les résultats attendus Organiser la concertation autour du projet : <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> former les groupes de travail,</li><li><input type="checkbox"/> choisir les représentants</li></ul> Adapter le mode de concertation au contexte
Utilisation et suivi	Définitions d'indicateurs pour mesurer la qualité de l'outil de pilotage : <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> délais dans la parution</li><li><input type="checkbox"/> % d'indicateurs renseignés et responsables de l'information,</li><li><input type="checkbox"/> % de managers utilisant l'outil de pilotage pour gérer leur activité,</li><li><input type="checkbox"/> % de managers utilisant l'outil de pilotage pour conduire le</li></ul>

## ANNEXES

Séminaire IIA-FANAF : L'Audit et le Contrôle de Gestion dans les compagnies d'assurance

- A.1 CEG pluri annuel
- A.3 C1, C10
- A.4 Suivi des frais généraux
- A.5. Modèle de tableau de bord
- A.6 Etat de reporting
- A.7 Procédure d'annulation de primes