

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : GENERALITE SUR LA COMPAGNIE ARO .....	3
CHAPITRE I : PRESENTATION .....	4
Section 1 : Historique de la compagnie :.....	4
Section 2 : Structure organisationnelle.....	8
Section 3 : Activités .....	10
CHAPITRE II : Rappel de la théorie générale sur les outils de gestion .....	12
Section 1 : La comptabilité générale .....	13
Section 2 : La gestion budgétaire .....	15
Section 3 : La comptabilité analytique .....	17
Section 4 : Le tableau de bord.....	20
DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES..	25
CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE RESSOURCES HUMAINES.....	26
Section 1 : Insuffisance en effectif.....	26
Section 2 : Manque de dynamisme du personnel.....	29
Section 3 : Absence de gestion des carrières.....	30
CHAPITRE II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE TABLEAU DE BORD.....	31
Section 1 : Insuffisance des points clés actuels.....	31
Section 2 : Insuffisance de l'interprétation des différents objectifs ..... spécifiques de l'agence .....	34
TROISIEME PARTIE: PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	37
CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES.....	38
Section1 : Augmentation de l'effectif .....	38
Section 2 : Formation du personnel.....	41
Section 3 : Instauration de la gestion des carrières : .....	43
CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LES POINTS CLES DU TABLEAU DE BORD .....	45

Section 1 : Amélioration de la liste des points clés.....	45
Section 2 : Détermination précise des objectifs .....	57
CHAPITRE 3 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	59
Section 1 : Solutions retenues .....	59
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales .....	63
CONCLUSION .....	66
ANNEXES	

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

ARO : Assurances Réassurances Omnibranches

ACM : Assureurs Conseil de Madagascar

MIS : Management Information Système

SIG : Système d'Information de Gestion

ANB : Affaires Nouvelles Brutes

CA : Chiffres d'Affaires

AN : Affaires Nouvelles

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

IBE : Insuffisance Brut d'Exploitation

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : Insuffisance en effectif .....	26
Tableau n°2 :Suivi de performance point de vente directs .....	33
Tableau n°3 :Indicateur de tableau de bord du responsable commercial.....	50
Tableau n°4 : Indicateurs du tableau de bord de production du responsable technique .....	51
Tableau n°5 : Indicateur de productivité du personnel .....	52
Tableau n°6 : Indicateur du secteur personnel et administratif.....	52
Tableau n°7 : Indicateurs de synthèse .....	53
Tableau n°8 :Indicateur de trésorerie constatée à mettre dans le tableau de bord .....	55
Tableau n°9 : Indicateurs de rentabilité financière .....	56

# INTRODUCTION

Les « mergers » ou alliance entre les diverses sociétés multinationales qui s'étaient produites en 1998 n'ont pas toujours amené les résultats escomptés. Prenons l'exemple du constructeur d'automobiles américain Chrysler et le constructeur allemand Daimler Benz qui se sont alliés cette même année pour mieux affronter la compétition internationale par ce qu'on appelait alors les « mariages d'éléphants ». Le mariage entre les deux géants n'a pas réussi puisqu'ils sont obligés en 2005 de procéder à des licenciements massifs. Il y a manifestement eu un manque de performance. Ceci n'affecte pas uniquement les grandes entreprises, mais aussi les petites et moyennes. Celles qui veulent survivre dans un monde où la concurrence est farouche, doivent afficher une performance réelle ou sombrée. On constate que beaucoup d'entreprises meurent de façon régulière dans les pays développés et ceux en développement. Le Japon, qui a toujours été renommé pour les emplois à vie, actuellement voit ses entreprises licencier massivement leurs employés. Les mêmes scénarii se passent en Europe, surtout dernièrement en France. Madagascar n'est pas exclu. C'est pourquoi nous avons choisi comme thème de notre mémoire : « l'amélioration du tableau de bord de l'ACM » pour assurer sa performance, face à une concurrence de plus en plus grande. C'est d'actualité puisque le développement économique du pays passe par la performance des entreprises existantes. Tout le monde doit y participer.

L'intérêt que présente un tel thème est que d'une part, il permet de mettre en pratique les cours théoriques qui nous ont été dispensés à l'Université dans le cadre du cours politique générale de l'entreprise et des divers outils de gestion dont la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire. D'autre part, il permet de proposer une amélioration, un outil de gestion : Le tableau de bord au sein de l'ACM.

Les difficultés rencontrées dans la réalisation de ce mémoire ont été allégées par l'accueil qui m'a été réservée et par la franche collaboration des différents responsables de la société .

La méthodologie d'approche a été celle de l'observation participante. Les entretiens avec les différents acteurs des Assurances ARO ont été utiles, ainsi que la compilation des documents mis gracieusement à notre disposition. D'autres documents externes nous ont permis d'asseoir notre analyse.

Nous avons proposé un plan composé de trois parties distinctes pour développer ce thème.

La première partie nous donne des considérations générales, commençant par une meilleure connaissance de la société et de son historique, ses activités, sa structure organisationnelle. Elle se termine en donnant les outils de gestion possibles dans le cadre de notre étude parmi lesquels nous avons choisi le tableau de bord.

La seconde partie est relative à l'identification et la formulation des problèmes. En effet, il est plus facile pour des « yeux neufs » de détecter les problèmes qui existent au sein de la société que par des yeux habitués à la routine de tous les jours. C'est ainsi que nous avons axé notre examen sur les problèmes concernant les ressources humaines et sur le tableau de bord.

Finalement dans la troisième partie, nous suggérons des solutions pour l'amélioration de chacun de ces domaines en mettant un accent particulier sur quelques points essentiels. Enfin nous émettons des recommandations générales qui, si elles sont suivies avec diligence, donneront les résultats escomptés au plan économique, financier et social.

Nous concluons ensuite en donnant les perspectives d'avenir de l'ACM, par la mise en œuvre d'outils de gestion puissants pour améliorer sa performance.

# **PARTIE I : GENERALITE SUR LA COMPAGNIE**

## **ARO**

Dans le contexte actuel, l'assurance constitue un des éléments de sécurisation des investissements réalisés par les différents opérateurs.

ARO joue un rôle prépondérant à travers les activités d'assurances et de réassurances et en faire des chevaux de bataille de développement économique.

Dans cette première partie, nous allons parler de l'introduction générale de la compagnie d'assurances ARO à savoir :

### **CHAPITRE I : Présentation de la Compagnie ARO**

### **CHAPITRE II : Théorie générale sur l'outil de gestion**

# **CHAPITRE I : PRESENTATION**

La première partie de notre étude consistera à présenter tout d'abord la compagnie d'assurances ARO.

Cette présentation se subdivise en trois parties :

- L'historique
- Les Missions et activités
- La structure organisationnelle

## **Section 1 : Historique de la compagnie :**

Avant de devenir compagnie d'assurances en 1975, ARO est passé par plusieurs étapes qui sont liés à l'évolution historique du pays.

### **1-1 ARO et ses origines**

#### **1-1-1 Agence Générale – Délégation Générale de l'Océan Indien du groupe français « La PRESERVATRICE »**

Au début, ARO était une agence du groupe LA PRESERVATRICE qui était une société de droit français. A ce titre, elle opérait dans les assurances contre les accidents ; l'incendie et les risques divers.

Cette compagnie s'implantait à Madagascar en 1935 par l'ouverture d'une Agence Générale sise à Antaninarenina.

En tant qu'Agence Générale, cette succursale n'avait pas beaucoup de pouvoir : toutes les décisions étaient prises à Paris. Or, elle ne cessait de développer ces réalisations. C'est la raison pour laquelle la décision de la transformer en une Délégation Générale de l'Océan Indien a été prise et dont devaient dépendre les Agences Générales de la région, à savoir la Réunion, Maurice, les Comores et Djibouti. La délégation générale sise à Antsahavola fut inaugurée en 1965 avec à sa tête Monsieur Jean DUJARDIN.

La délégation générale jouissait d'une autonomie plus grande en restant une société de droit français. Elle réglait le quasi – totalité des problèmes à son niveau. Seules, les décisions importantes étaient encore prises à Paris. En outre, elle occupait déjà une grande place dans le marché Malagasy malgré la concurrence d'autres compagnies françaises.



Suite à l'évolution socio – économique et politique fruit de la décolonisation, il s'avérait opportun de créer une compagnie de droit Malagasy. Et c'est ainsi qu'en 1968, avec la participation de l'Etat et celle de quelques compagnies opérant à Madagascar que la direction de la délégation générale de la préservatrice avait créé « **NY HAVANA** » qui est donc la première compagnie d'assurances de droit MALAGASY.

### **1-1-2 Années de transformation décisive (1970 – 1975)**

En ce qui concerne la nouvelle dénomination de ARO (**ASSURANCES – REASSURANCES – OMNIBRANCHES**), elle était trouvée et officiellement adoptée en 1976, à la place de préservatrice Madagascar à la suite d'un concours organisé au sein du personnel de la compagnie, il faut rappeler que ce nom est à lui un seul un Symbole, un Message, une Stratégie.

**Un symbole** : car son adoption dans l'histoire de la compagnie marque la réalisation des deux forces les plus mobilisatrices et sans doute les plus fondamentaux dans toute l'histoire de Madagascar depuis plus de 70 ans, à savoir « **L'indépendance** » et La « **MALGACHISATION** ».

**Un message** : car aux yeux de la clientèle, c'est le nœud de toutes les réflexions et les actions de la compagnie.

**Une stratégie** : parce que le nom ARO, constitue le fruit d'une recherche collective du personnel, considéré comme le moteur essentiel de cette nouvelle naissance.

## **1-2 ARO en marche (1975 – 1987)**

### **1-2-1 : Les années « Héroïques » (1975 – 1979)**

Riche en histoire et évènements, les années qui suivent immédiatement la naissance de ARO dans le nouveau contexte socio – économique et politique caractérisé par l'apparition et la naissance des entreprises « socialistes », la mise en place de collectivités décentralisées peuvent être considérés comme des années héroïques.

Héritière du groupe « La PRESERVATRICE », fille de la maîtrise nationale du secteur des assurances des années 1972 – 1974, ARO a poursuivi et développé l'œuvre de la Préservatrice dans le cadre socio – politique et économique en évolution.

C'est une période caractérisée par une forte expansion, elle est marquée par plusieurs événements comme l'augmentation du capital social, la décentralisation des investissements dans les Faritany, Promotion des nouvelles industries dont le KOBAMA et beaucoup d'autres.

### **1-2-2 Amélioration de l'organisation interne et intensification de la décentralisation**

Pendant ces années, le pays a traversé une grave crise économique, financière et sociale, la principale cause était le problème de la productivité. Le secteur d'assurances n'avait pas passé à côté de ce problème puisqu'il était aussi touché par des problèmes qui l'entraînaient dans une position défavorable.

C'est ainsi qu'une redéfinition de la politique et des objectifs de la compagnie était nécessaire afin de surmonter le problème et pour donner à l'entreprise une meilleure place.

Cette redéfinition était concrétisée par l'élargissement des délégations de pouvoirs à tous les niveaux et la mise au point de l'application d'un « nouveau code d'organisation ».

### **1-3 La période 1988 – 1993 :**

Durant cette période, la vie de la compagnie étant masquée par un contexte socio-économique et politique caractérisée par la «**libéralisation**» et la «**privatisation**» et surtout par la crise politique de 1991 avec toutes ses conséquences. Pour ARO, cette époque se traduit par une profonde restriction et de nombreuses innovations dans tous les domaines et à tous les niveaux

#### **1-3-1 Le projet d'entreprise ARO de 1988 ou le changement dans la continuité :**

Ce projet s'impose comme la phase ultime d'une maturation des expertises, des recherches et des activités antérieures qui vont aboutir à une formulation systématique et ce afin d'assurer la continuité et la cohérence entre le passé et l'avenir de la compagnie.

L'essentiel du projet d'entreprise consiste à considérer ARO non plus comme une simple compagnie d'assurances en tant qu' « **Institution Financière** ».

### **1-3-2 Les restrictions et innovation subséquentes**

#### **1-3-2-1 FIARO ou « Financière d'Investissement ARO »**

Pour l'exercice autonome et rentable de l'activité financière de ARO, une société spécialisée dénommée FIARO a été donc créée dès juin 1988 avec un capital initial de 20 millions Ariary. Compte tenu du contexte de libéralisation et de privatisation, le rôle de FIARO est de « rechercher les opportunités d'affaires à promouvoir, à créer ou prendre et à en tirer partie pour dégager une rentabilité maximum ».

Par la notoriété qu'elle a su acquérir progressivement depuis sa création, elle est fréquemment sollicitée par les organismes institutionnels internationaux telle la Banque Mondiale et ses filiales, sinon à être la chef de file de la partie malgache dans un certain nombre d'initiatives lancées en commun ou au moins à y participer activement.

#### **1-3-2-2 : L'organisation et structure :**

Suite à la redéfinition qu'on avait dit auparavant, une nouvelle organisation plus simple, plus ouverte a été mise en place afin de valoriser d'une part la réalisation de la dynamique participative des orientations stratégiques et des priorités du projet d'entreprise.

D'autre part, sa mise en œuvre doit « modeler » les différents acteurs et les aider à s'impliquer et à se mobiliser pour l'aboutissement du projet commun.

Depuis 1991, cette organisation a été formalisée et systématisée progressivement par des notes d'application postérieures et comportant pour la première fois une définition des postes de responsabilités des différentes directions, départements et services.

La structure des directions existantes a été transformée dans le sens des orientations stratégiques et de nouvelles unités structurelles ont fait leurs apparitions.

### **1-4 L'environnement du secteur**

Pour mieux s'adapter sur le secteur du travail, il est nécessaire de connaître son environnement.

Par définition, l'environnement c'est ce qui entoure et ce qui constitue le voisinage.

La société a besoin de droit, ce qui définit l'environnement juridique de la compagnie, la transcription juridique de tous les aspects de la vie sociale.

Par conséquent, la compagnie doit suivre les règles écrites dans le code appelé « CODE des ASSURANCES », des règles qui s'appliquent à toutes les opérations réalisées sur le territoire de la République de Madagascar par une compagnie locale agréée .

Dans le contexte de la libéralisation et de privatisation cet environnement, ne permet pas au développement stratégique de la compagnie car elle se limite

### **1-5 Le réseau de la distribution :**

La distribution de produit ARO est confiée à des personnes dont les statuts différents d'une catégorie à l'autre.

On distingue 2 réseaux principaux de vente :

- réseau de vente directe
- réseau de vente indirecte.

#### **1-5-1 : Réseau de vente directe :**

C'est une vente effectuée directement par la compagnie ARO par l'intermédiaire de ses agents salariés :

- Délégation régionale et leurs bureaux directs
- ATOP (Appui Technique des Organismes Publics)
- Agence ACM (Assureurs Conseil de Madagascar), le bureau de l'Avenue de l'Avenue de l'indépendance « Agence 16 », Agence Ampefiloha

#### **1-5-2 Réseau de vente indirecte**

C'est une vente effectuée par des intermédiaires non salariés mais rémunérés par commissions :

- Agences Générales
- Courtiers

## **Section 2 : Structure organisationnelle**

La connaissance d'une entreprise ne se limite pas seulement à son historique mais également à ses activités, sa structure et ses fonctions. De ce fait, l'institution d'une organisation s'avère nécessaire afin d'harmoniser les relations de travail.

## **2-1 L'organisation de l'Agence ACM**

L'Agence ACM a une structure organisationnelle simple et légère.

### **2-1-1- Le Direction d'Agence ACM**

Il est placé sous la supervision directe du Directeur du réseau d'agents, lui-même directement responsable devant le Directeur général Adjoint chargé du Marketing. Ce dernier est placé sous l'autorité du Directeur Général de la compagnie ARO.

Son rôle est de veiller au bon fonctionnement de l'Agence. De ce fait, il doit assurer la bonne coordination entre les différents responsables (comptabilité, commercial, technique) pour dégager un résultat qui soit acceptable par la Directeur du réseau d'une part, auquel il est rattaché, et d'autre part, par la direction général de ARO.

C'est lui qui fixe la politique générale de l'Agence et élabore la stratégie de l'entreprise et de veiller à sa bonne mise en œuvre en définissant notamment les structures organisationnelles et les principes de gestion nécessaire pour y parvenir. Il existe, en effet, une étroite interdépendance entre les activités d'organisation, d'animation et de planification stratégique. L'objectif poursuivi étant sa propre survie, laquelle passe par le succès de la stratégie mise en œuvre, le Direction d'Agence aura fort à faire pour privilégier ici, comme axe conducteur et l'analyse : l'étude de la planification stratégique. Il peut fixer cette stratégie en collaboration avec le Directeur du réseau d'Agents et éventuellement du Directeur Général. Sinon, c'est lui-même qui sera chargé de faire, dans son intérêt bien compris et de la compagnie ARO en général.

### **2-1-2- Le responsable du service comptabilité :**

Il est soumis à l'autorité du Directeur d'Agence.

La comptabilité doit donner à la compagnie une image fidèle à la fois de son patrimoine, de sa situation financière et de son résultat.

Par conséquent, le responsable doit avoir la compétence nécessaire pour son établissement et avoir l'intégrité exigée pour une tel poste, c'est-à-dire que les enregistrements comptables effectués tout au long de la période sont subordonnées à l'existence d'une pièce comptable justificative. Il doit aussi respecter les normes afférentes à cette profession.

### **2-1-3- Le responsable du service commercial**

Il est constitué de deux inspecteurs. Il est rattaché à la direction de l'Agence.

Son rôle est d'assurer une situation confortable du chiffre d'affaires afin que la compagnie jouisse d'une situation financière saine et par conséquent puisse survivre. Sinon, elle est vouée à la disparition.

Ces inspecteurs ont pour tâches :

- d'assurer les inspection et les enquêtes en cas de sinistre (incidents survenus à un client)
- d'intervenir en d'affaire juridique ou de litige entre l'assuré et l'assureur.
- de s'occuper des dossiers litigieux et de contrôler et vérifier les sinistres.

### **2-1-4- Le responsable du service technique :**

Il est chargé des services sinistres et production. Il dépend directement aussi du directeur d'Agence.

Son rôle consiste à :

- établir les contrats et polices d'assurances
- l'étude de nouveaux produits et l'amélioration des anciens : recherche et développement.
- L'instruction des dossiers sinistres, constatation et appréciation ;
- Le règlement des sinistres : après devis et expertise
- Le calcul des tarifs de ces sinistres.

L'organigramme de la compagnie ARO et de l'Agence ACM est donné en annexe.

## **Section 3 : Activités**

### **3-1- Activités de la compagnie**

#### **3-1-1- Les affaires directes**

##### 3-1-1-1- Définition

Les affaires directes sont définies comme les opérations d'assurances produites par la compagnie y compris les affaires en coassurances cédées ou reçues, mais n'incluent pas les affaires en réassurances.

Sous son aspect juridique et économique, et dans la mesure où l'assureur est en quelque sorte un « vendeur de Sécurité », l'assurance peut être définie comme suit : « c'est

une opération, par laquelle une partie, l'ASSURE se fait promettre, moyennant une rémunération, la PRIME, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une PRESTATION par une autres partie, l'ASSUREUR, qui prend en charge un ensemble de risque ». Cette définition pourrait être complétée par une autre qui est la suivante : « L'ASSURANCE est une opération par laquelle, une personne l'ASSUREUR afin de les mettre en mesure de s'indemniser mutuellement d'une perte éventuelle, le sinistre à laquelle elles sont exposées par suite de la réalisation de certains risques, moyennant une somme appelés PRIME OU COTISATION payée par chaque assuré à l'assureur ».

L'opération d'assurances doit donc être techniquement organisée et ne peut être limitée à un seul risque sans s'apparenter aux jeux et aux paris.

L'assuré cherche donc dans l'assurance un remède contre les conséquences dommageables du hasard que l'assureur se propose de supporter.

Ce dernier y arrivera en groupant le plus grand nombre possible de personnes au sein d'une même mutualité dont il sera le gérant.

L'assureur n'est en ce moment qu'un intermédiaire qui gère et répartit les fonds de la caisse commune alimentée par les assurés. Son rôle est de grouper une multitude de risques suivant des bases scientifiques.

### 3-1-1-2 Les différents produits de la compagnie ARO :

Les produits de l'assurance peuvent être analysés sous deux angles en vue différentes mais complémentaire.

#### a) Classification par branche

Dans cette classification, on peut distinguer :

- L'assurance de personne
- Les assurances terrestres de chose
- Les assurances automobiles
- Les assurances maritimes
- Les assurances aviations
- Les assurances collectivités

b) Classification suivant le risque :

Un peut distinguer l'assurance dommage et la responsabilité civile.

Un entend par la « responsabilité civile » l'obligation qui peut incomber à une personne de réparer un dommage causé à autrui par son fait des personnes, des animaux ou des choses dépendant d'elle.

L'assurance dommage a pour but l'indemnisation du préjudice subi par l'assurée, à la suite de la détermination ou de la destruction de la chose assurée, par un événement garanti par la police.

### **3-2 La réassurance**

La réassurance est une opération par laquelle un assureur cède à un ou plusieurs autres assureurs avec lesquels il a passé un contrat tout où une partie du risque qu'il a pris en charge. C'est l'assurance de l'assureur ». A noter que l'assureur est le seul garant à l'égard de l'assuré.

On appelle « CEDANT » l'assureur direct qui cède le risque et « CESSIONNAIRE » le réassureur qui le garantit.

## **CHAPITRE II : Rappel de la théorie générale sur les outils de gestion**

Il serait opportun de rappeler brièvement la théorie générale sur les outils de gestion suivants :

- La comptabilité générale
- La gestion budgétaire
- La comptabilité analytique
- Le tableau de bord

Examinons séparément chacune de ces rubriques



## **Section 1 : La comptabilité générale**

Dans cette section, nous donnerons une introduction sur la comptabilité générale, les principes comptables et les systèmes comptables.

### **1-1 Définition :**

Dans le cadre son activité, une entreprise doit disposer de moyens de production (équipements, stocks, trésorerie) qu'elle constitue à partir de financements mis à sa disposition (apports en capitaux, prêts consentis par ces banques ...)

Ces financements constituent ses **ressources**, elle les utilise pour l'acquisition de ses moyens de fonctionnement qu'elle constitue à partir de financements mis à sa disposition de l'entreprise (**ressources**). L'inventaire à une date donnée de ces ressources et ces emplois constitue le **bilan** de l'entreprise.

L'entreprise va utiliser ses moyens de production pour élaborer les biens et les services qu'elle fournira à sa clientèle. Les **produits** résultant de la vente de ces biens et services à sa clientèle, rapprochés des **charges** consommées pour leur production font ressortir le **résultat** de l'entreprise. La récapitulation de ces flux pour une période donnée de l'exploitation récapitulation de ces flux pour une période donnée de l'exploitation est présentée par le **compte de résultat** de l'entreprise.

La comptabilité de l'entreprise a pour objet d'enregistrer les divers instruments nécessaires à la prise de décisions.

### **1-2 Les principes comptables**

La comptabilité est un langage qui doit assurer une fonction de communication.

Pour que les états financiers soient effectivement utiles au tiers, il est indispensable que les parties intéressées s'entendent d'une part, sur la définition et les caractéristiques de la comptabilité, et d'autre part, sur les principes comptables adoptés, ceux-ci étant des règles destinées à assurer une présentation, fidèle et conforme à la réalité des données comptables communiquées dans les états financiers.

La présentation des résultats issus de la comptabilité, se fonde sur des conventions dénommées « principes comptables généralement admis » dont le respect est un des éléments

de la sincérité du bilan et des comptes. Les principes comptables généralement admis sont résumés ci-après :

- principe de continuité de l'exploitation
- principe de spécialisation des exercices (ou d'une autonome des exercices)
- principes de nominalisation des exercices (ou d'une autonome des exercices)
- principes de prudence (le comptable fait preuve de prudence lorsque parmi de nombreuses solutions aussi acceptables les unes que les autres, il choisit celle qui a pour effet de donner le bénéfice net le plus faible et la situation financière la moins favorable.
- Principe de la fixité (ou de permanence des méthodes)
- Principe de la bonne information
- Principe d'importance relative.
- Principes de non compensation :

La compensation, entre les éléments d'actif et de passif au bilan ou entre éléments de charges et éléments de produits dans le compte de résultat, n'est pas autorisée, sauf dans les cas où elle est imposée ou prévue par la réglementation comptable.

### **1-3 Le plan comptable**

#### **1-3-1 Les comptes de patrimoine**

Sur les comptes de patrimoine sont enregistrées les opérations qui correspondent à des **emplois provisoires** (actif) ou à des **ressources externes** (positif)

#### **1-3-2 Les comptes de gestions :**

Les emplois définitifs et les ressources internes sont enregistrés dans les comptes de gestion.

Parmi les opérations concernant les comptes de gestion, on distingue :

- Les opérations d'exploitation, enregistrées dans les comptes de gestion d'exploitation.

Les opérations (emplois définitifs ou ressources internes) directement liées au fonctionnement normal de l'entreprise en cours de période intéressent les comptes d'exploitation.

- Les opérations financières, enregistrées dans les comptes de gestion financiers.

Les opérations (emplois définitifs ou ressources internes) directement liées au financement de l'entreprise en cours de période intéressent les comptes financiers

Dans ces deux cas, on parlera de charges ou de produits.

- Les opérations exceptionnelles, enregistrées dans les comptes de gestion exceptionnels.

### **1-3-3 Les plans comptables :**

Le plan comptable d'une entreprise la liste des comptes qu'elle utilise, classés dans un ordre défini.

Cette liste comptes est fondée sur des considérations économiques générales et sur des considérations propres à l'entreprise.

Un plan comptable général : bien que le nombre et la nature des comptes à créer dépendent essentiellement du genre d'activité de l'entreprise, de sa dimension, de ses caractéristiques propres, on retrouve dans toutes les entreprises dans des proportions d'ailleurs très variées les mêmes éléments de situation et de gestion.

Ainsi, une normalisation est-elle apparue très souhaitable : pour l'établissement d'un plan général des comptes et des règles spécifiant leur fonctionnement, on simplifie et unifie les comptabilités des entreprises.

Actuellement, Madagascar utilise le PCG 2005.

## **Section 2 : La gestion budgétaire**

### **2-1 : Définition**

L'idée de budget évoque au premier chef une autorisation de dépense dans une certaine limite fixée au préalable. C'est le cas du budget national français par exemple .Pour beaucoup de gens également, la notion de contrôle implique le plus souvent une idée de compression ou de restriction des dépenses. Il n'est pas question de ces significations lorsqu'on parle de gestion budgétaire.

L'expression doit s'entendre dans un sens très large. Elle dépasse de loin le strict contrôle financier pour s'attacher à tout ce qui, dans une entreprise, peut s'exprimer par les chiffres. Il serait d' ailleurs plus exact de parler de contrôle de la gestion par la méthode budgétaire ou de gestion prévisionnelle et contrôlée de l'entreprise.

Il existe une grande variété de définition du contrôle budgétaire : « la gestion budgétaire , qui s' appuie sur l' examen très exact de tout ce qui peut s'exprimer par des chiffres dans une entreprise , quelles qu'en soient la nature , la forme et l' importance , consiste en une analyse rigoureux des faits passés et dans la prévision des faits probables , afin d'établir un programme rationnel d' action » .

## **2-2 : Caractéristique**

Le caractéristique du contrôle budgétaire est que la comparaison entre la prévision et l' exécution ( comparaison des chiffres « qui devraient être » les chiffres « qui sont » ) se fait d' une manière méthodique et régulière à des époques aussi rapprochées que la nature de l' entreprise l' exige .

Cette comparaison permet, non seulement de se rendre compte si l'entreprise se maintient bien dans la ligne de conduite tracée, mais aussi de modifier constamment les prévisions selon les expériences récentes

## **2-3 La planification et la gestion budgétaire**

Dans un environnement instable, la concrétivité et la suivie de l'entreprise sont conditionnés par une réflexion approfondie sur la politique amenée à long terme et à court terme .En effet, en définissant les objectifs à atteindre, elle limite la possibilité d'action des responsables.

Les étapes de la planification sont :

### **2-3-1 Le diagnostic :**

Cette première étape consiste à confronter les contraintes et les opportunités de l'environnement aux forces et aux faiblesses de l'entreprise. Il répond à la question : quels sont les point forts et les point faibles contenus des contraintes externes ?

### **2-3-2 le plan stratégique :**

La stratégie est un ensemble d'objectifs généraux que l'entreprise doit atteindre à long ou moyen terme. Lors de cette étape, la direction générale choisie par les possibles, la stratégie a adapté, le plan stratégique répond à la question : quelle direction allons – nous prendre à terme ?

### **2-3-3 Le plan opérationnel**

Cette dernière étape étudie la mise en œuvre de stratégie adoptée en définissant les objectifs à atteindre à court terme et les moyens nécessaires pour réaliser ces objectifs. Les plans opérationnels répondent à la question : Comment allons – nous pratiquement y prendre ?

### **2-3-4 Budgets :**

Les budgets sont des étapes prévisionnelles qui ont pour objet de chiffrer les plans opérationnels et de préciser les centres de responsabilité. Le chiffrage est exprimé en quantité et en valeur.

### **2-3-5 Contrôle :**

Cette étape consiste à comparer les réalisations avec les prévisions ; à l'issue de cette configuration, des écarts entre réalisations et prévisions apparaissent généralement. Le contrôleur de gestion analyse les causes des principaux écarts et propose après consultation du responsable de services des mesures modificatives. Un bon processus de planification repose sur la rapidité de déduction et analyse des écarts appelés : « **SUIVIS BUDGETAIRES** »

## **Section 3 : La comptabilité analytique**

### **3-1 : Définition**

La comptabilité analytique est l'outil de l'analyse et du contrôle des coûts dans l'entreprise. Elle effectue un certain nombre de traitements sur l'information comptable élémentaire ; regroupements , reclassements , ventilations , abonnements ... dans le but de mener des analyses ( rentabilité de produits , coûts d' opérations , contrôle , des centres de coûts , préparation des décisions ).

Ceci nous permet de la définir tant par ses techniques que par ses objectifs.

#### **3-1-1 : Ses techniques**

Il est indispensable d'avoir une comptabilité analytique pour calculer le coût de revient. L'étude et le contrôle du coût de revient ont pour but de maximiser le profit, seule condition de progrès sinon même de survie des entreprises.

Les coûts peuvent être calculés :

- par fonction (achats, administration, personnel...)

- par responsabilité
- par produit (ou type de produit)
- par groupe de clients
- par fournisseur
- par opération
- par espace géographique
- etc...

Un coût se définit par :

- Son objet, sa délimitation d'activité, fonction, produit
- Son niveau                   »»» coût d'approvisionnement, de production de distribution, de distribution, d'administration, de revient.
- Son moment de calcul   »»» coût constaté (réel, historique)
  - »»» Coût préétabli (standard, prévisionnel)
- Son contenu               »»» coûts complets (traditionnels, économiques)
  - »»» Coûts partiels (décret, variable)
  - »»» Coûts d'activités

### **3-1-2 Ses objectifs :**

La comptabilité analytique peut faciliter un certain nombre de décisions comme par exemple :

- Orienter la production lorsque les facteurs de production sont limités
- Fixer un prix planché de négociation
- Créer, remplacer, développer, supprimer une activité
- Sélectionner les clients, ces fournisseurs, les produits
- Investir, embaucher ou sous-traiter
- Remplacer, aménager, changer des matériels, des implantations.
- Modifier l'organisation, les structures, l'organigramme.
- Promouvoir les responsables

En résumé, la comptabilité analytique permet de rationnelles.

- Connaître les coûts pour faire des choix

- Etablir des résultats pour faire des choix
- Etablir des provisions pour faire des choix
- Calculer des écarts pour engager à temps des activités correctives.

### **3-1-3 Comptabilité générale et comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est indépendante de la comptabilité générale et un certain nombre de différences sont à la relever.

COMPTABILITE GENERALE	COMPTABILITE ANALYTIQUE
- Classement des documents et des informations par NATURE. Les salaires, le téléphone, les achats, les immobilisations, etc...	- Classement des documents et des informations par DESTINATION : il s'agit des salaires de la section productrice, des fournitures consommées par la section commerciale, etc...
- Les documents de base utilisés sont des documents externes: les factures des clients, les factures des fournisseurs, les fiches de paie.	- Les documents de base utilisés ont souvent un caractère interne, tels que le bon de sortie matière, les fiches de contrôle, les bons de travail, etc...
- Donne une vue globale et synthétique des comptes de l'entreprise	- Donne une vue détaillée de chacune des activités, d'où son terme analytique.
- Les objectifs sont essentiellement financiers	- Les objectifs sont essentiellement économiques
- Utilisation par les directions	- Utilisation par les responsables

A l'inverse de la comptabilité générale, la comptabilité analytique peut être organisée suivant des critères, des méthodes et des procédures propres à chaque entreprise, et selon l'éventail des relations entre lesquelles l'entreprise doit opérer des choix et des combinaisons en fonction de ses particularités.

Le choix d'un système de chiffre d'affaires dépend :

- de la taille de l'entreprise —————> grande, moyenne, petite, nationale, multinationale
- du secteur d'activité—————> agriculture, industrie, services
- de son statut juridique—————> privé, public, mixte, association, coopération

## **Section 4 : Le tableau de bord**

La notion de tableau de bord d'entreprise est apparue aux Etats-Unis dès 1948. Ce terme a été emprunté par référence au tableau de bord d'un avion, navire ou automobile qui évoque l'image des cadrans et instruments de contrôle permettant à leurs conducteurs d'avoir des indications sur les paramètres principaux reflétant l'état de fonctionnement de son appareil.

Dans une entreprise, les responsables éprouvent constamment le besoin de disposer d'un tel instrument de synthèse leur permettant :



- de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données nécessaires à leur réflexion et à leur action à court terme.
- De contrôler les responsabilités déléguées

Le tableau de bord de gestion est donc conçu pour répondre à ces besoins.

#### **4-1 Définition :**

- le tableau de bord de gestion est un système d'information qui permet de déceler le service responsable des écarts (entre budget et réalisation) dans un délai suffisamment bref pour qu'une action corrective puisse être efficacement menée à bien.
- Le tableau de bord de gestion est constitué par des flux d'informations, nécessaires à tous systèmes décentralisés de gestion prévisionnelle.
- C'est un instrument d'action à court terme, d'établissement rapide étroitement lié à la définition des points clés de décisions (missions et objectifs principaux) et des responsabilités dans l'entreprise.
- Le tableau de bord de l'Entreprise est avant tout un outil de gestion orienté vers l'action. C'est un système de communication du contrôleur de gestion, un outil de synthèse qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de décision qui devront être ensuite éventuellement étudiés plus en plus en détail à l'aide de l'ensemble des informations issues des documents comptables ou statistiques.

#### **4-2 Le tableau de bord et les autres outils de gestion :**

##### **4-2-1 Le tableau de bord et le système budgétaire :**

Par définition, un système budgétaire ou « budget » est un plan d'action à court terme valorisé en francs comportant affectation de ressources et assignation de responsabilités pour atteindre un objectif daté et quantifié généralement à un an.

Le tableau de bord et le système budgétaire sont tous les deux des outils principaux de gestion à court terme répondant à des besoins différents de nature et de temps mais s'inspirent de principes communs.

Les principes de la conception du tableau de bord rejoignent en effet dans une large mesure ceux du système budgétaire :

- *gestion par écart* : comparaison des résultats avec une norme passée ou prévisionnelle ou de la concurrence.
- *Gestion par exception* : sélection raisonnée d'indicateur caractéristique en d'autre terme, on ne s'intéresse pas à tous les résultats mais seulement aux indicateurs jugés les plus significatifs, ce qui permet d'alléger le contrôle et de centrer sur l'essentiel.
- *Gestion flexible* : c'est-à-dire tient compte du niveau d'activité en utilisant des standards.

A la différence du système budgétaire le tableau de bord est :

- *Plus synthétique et plus léger* : il retient moins de données et ne comporte généralement que des chiffres ou des graphiques sans explication détaillée des écarts afin d'accélérer la remontée de l'information en se limitant à quelques indicateurs correspondant à des points clés.
- *D'établissement très rapide* : c'est-à-dire quelques jours après la fin de période considérée (approximativement 10 jours) au risque d'une approximation assez large.
- *De périodicité plus rapprochée* : il doit « éclairer » en permanence la marche de l'entreprise ou des secteurs d'activité en cause, pour ce faire, être remis à jours très fréquemment.
- Un instrument de contrôle de responsabilités, sans supposer nécessairement l'existence d'un contrat de résultat entre les responsables et la direction générale.

Le tableau de bord peut donc exister même en l'absence de système budgétaire ou plus généralement de « **prévisions** ». Les normes utilisées seront alors des normes « **historiques** » ou années passées. S'il existe un budget, le tableau de bord en pallie partiellement l'absence et appelle la mise en place d'un système budgétaire.

#### **4-2-2 Le tableau de bord et le système d'information de gestion (management information système ou M.I.S.)**

- un système d'information est l'organisation systématique de toutes les données appartenant à une entreprise qui peuvent être enregistrées, emmagasinées, traitées, reportées et communiquées à une variété d'utilisateurs afin de rencontrer les exigences opérationnelles et légales du traitement de données de produire de l'information pour supporter les activités de planification, contrôle et prise de

décision du management ainsi que pour des rapports requis par l'extérieur de l'Entreprise.

- Un Système d'Information de Gestion (S.I.G.) ou (M.I.S.) est avant tout un concept de gestion d'organisation, qui exploite la technologie des ordinateurs et qui utilise les données et les informations disponibles dans un organisme pour trois raisons principales :
  - les opérations
  - le contrôle
  - la planification

Le M.I.S. a un caractère plus ambitieux que le tableau de bord qui se veut fournir rapidement toutes les réponses à toutes les questions que peut se poser le chef d'Entreprise

D'après ces définitions, le tableau de bord se diffère du M.I.S. sur les points suivants :

- le MIS fournit des informations concernant l'ensemble des secteurs de l'Entreprise alors que le tableau de bord s'intéresse seulement aux éléments définissant les points clés des décisions.
- L'instauration du MIS nécessite l'informatique, ce qui n'est pas indispensable à la mise en place du tableau de bord.

La mise en place d'un MIS est généralement complexe et exige l'engagement des coûts et des délais plus importants, ce qui ne sont pas souvent compatibles avec les besoins de l'entreprise.

Pour cet ensemble de raisons, la recherche d'outil plus souple et plus légère qui est le tableau de bord, pallie à cet inconvénient.

#### **4-2-3 Le tableau de bord et la comptabilité générale :**

La comptabilité générale fournit des informations plus exactes nécessite de délais plus importants alors que le tableau de bord peut renfermer des informations même approximatives mais obtenues très rapidement.

La comptabilité générale a un caractère global et général tandis que le tableau de bord sélectionne seulement les activités les plus importantes.

Le tableau de bord donne de plus amples informations en volume qui n'apparaissent généralement pas en comptabilité.

Les informations utilisées pour l'établissement du tableau de bord sont d'origine extra-comptable et proviendront des statistiques tenues directement par les responsables opérationnels (vente et production principalement).

En bref, le tableau de bord ne se confond avec aucun autre outil de gestion existant dans l'Entreprise : instrument de décision et d'action à partir d'une synthèse d'informations sélectionnées, il s'appuie cependant sur tous ces outils et en utilise éventuellement les données.

#### **4-3 Missions, importances et utilité du tableau de bord :**

L'objectif premier du tableau de Bord est de prendre sous contrôle les éléments révélateurs d'incidents, d'en mesurer les intensités en cas de présence, et de déterminer le moment et les moyens d'une intervention nécessaire alors est encore salutaire.

## **DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET** **FORMULATION DES PROBLEMES**

Comme nous avons déjà marqué auparavant, cette deuxième partie sera consacrée à l'analyse critique de la situation existante et la formulation des problèmes liés au système de l'Agence ARO. Pour se faire, nous allons analyser les problèmes constatés suivant les deux chapitres suivants :

- **CHAPITRE I: Problèmes rencontrés au niveau de ressources humaines**
  
- **CHAPITREII: Problèmes rencontrés au niveau de tableau de bord**

# **CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE RESSOURCES HUMAINES**

Durant notre stage, nous avons pu constater l'abondance des travaux attribués à chaque service. Tout le personnel se plaint de l'insuffisance. Il y a plusieurs problèmes mais nous pensons qu'il serait préférable de faire d'abord un état de lieu concernant les points importants faisant d'ailleurs l'objet de notre critique. Nous allons donc situer ces points dans leur contexte :

- Insuffisance en effectif.
- Manque de dynamisme du personnel.
- Absence de gestion des carrières.

## **Section 1 : Insuffisance en effectif**

L'insuffisance en effectif est la source qui induit la mauvaise organisation au niveau du travail. Voici les situation des effectifs du personnel :

<b>Fonctions</b>	<b>Effectif</b>
Directeur d'Agence	1
Directeur Adjoint d'Agence	1
Responsable comptabilité	1
Inspecteurs commerciaux	2
Responsables Techniques	3
coursier	1

Cette insuffisance se manifeste dans l'absence d'un service Accueil, la surcharge des tâches du comptable, l'existence intempestive de file d'attente au guichet des assurances automobile et l'absence de contrôleur de gestion.

## **1-1 Absence d'un service Accueil**

Ce que nous avons constaté, c'est que les clients qui entrent chez ACM, éprouvent de l'embarras pour savoir à qui s'adresser pour être servis. Personne ne semble se rendre compte de leur présence, tous les employés étant absorbés dans leur travail. Ils n'attirent l'attention qu'au bout de quelques minutes, ce qui nous paraît excessif parce que cela provoque en eux une certaine impatience. Ils ont visiblement l'impression que personne ne leur prête attention de prime abord. Cet état de chose n'est pas de favoriser la bonne humeur et l'aisance des clients.

## **1-2 Surcharge des tâches du comptable :**

Il n'existe qu'un seul comptable chez ACM, ce qui n'est pas de nature à alléger ses tâches, par la présence continue d'un tas de documents sur son bureau. Le service comptable s'occupe de la gestion de trésorerie, toutes les charges (achats de carburant, stylo, entretien ...), concordance bancaire par mois, état de justification sinistre.... Il y a alors des opérations qui ne sont pas enregistrées à cause des cumuls de tâches. Par conséquent, il ne peut plus traiter à temps normal ses activités. Et le classement des dossiers se fait généralement de façon manuelle, cela risque de provoquer un certain retard dans l'établissement des résultats. Nous avons constaté aussi que cette accumulation de documents sur son bureau n'est pas normale. Le comptable effectue lui-même toutes les opérations d'enregistrement, de traitement et de contrôle de chaque dossier et il paraît visiblement débordé. Tous ces faits nous ont conduit à dire que les tâches effectuées par une seule personne diminuent la motivation et quand on manque de motivation, son intérêt dans ses travaux risque de diminuer et cela pourrait être fort désagréable pour l'Agence. Cependant, cet rythme de travail peut nuire à la santé des agents.

## **1-3 Existence de file d'attente**

Un système d'attente est dit à file si aucune demande n'est refusée mais prend sa place de file en attendant d'être servie. Si le temps d'attente d'une demande n'est pas limité, le système est appelé : système à file illimitée. Si le temps d'attente est limité par une condition

quelconque, le système est de type mixte. C'est le cas intermédiaire entre un système à demandes refusées et un système à file illimitée.

Si le temps d'attente est limité par une condition quelconque, le système est de type mixte. C'est le cas intermédiaire entre un système à demandes refusées et un système à file illimitée.

Dans les applications, les systèmes mixtes présentent le plus d'intérêt.

Les restrictions imposées à l'attente sont très variées. Souvent, on limite le temps d'attente des demandes dans la file, en lui imposant une limite supérieure qui peut être tant déterministe qu'aléatoire. Cette limite concerne seulement le temps d'attente dans la file tandis que le service, une fois commencé, se termine indépendamment du temps passé à faire la queue.

Dans d'autres problèmes, il est naturel de limiter non pas le temps d'attente mais le temps qu'une demande passe dans le système y compris le service. Enfin, on peut envisager un système mixte (par exemple les organisations qui vendent des produits qui ne sont pas de première nécessité) où une demande fait la queue seulement si celle-ci n'est pas trop longue. Ici, la limitation est imposée au nombre de demandes dans la file.

Les demandes doivent être servies dans l'ordre d'arrivée (celui qui est arrivé avant est servi avant)

#### **1-4 Absence de contrôleur de gestion :**

Le contrôle de gestion tel que les ouvrages le définissent actuellement semble de plus s'éloigner de son rôle antérieur de support du service comptable. Relayé jusqu'alors à effectuer le reporting financier et à trouver les clés de répartition analytiques, son rôle évolue considérablement. Le contrôle de gestion est né du besoin de maîtriser des unités décentralisées, de répartir et de contrôler les filiales de groupes de plus en plus complexes et dématérialisés. Son rôle actuel est de plus en plus basé sur une notion de qualité et d'image de marque.

C'est pourquoi l'on s'étonne que le contrôle de gestion manque à l'ACM mais existence de contrôle effectué par le siège. En effet, toutes les opérations sont centralisées au siège. Il contribue à améliorer le management de l'entreprise.



## **Section 2 : Manque de dynamisme du personnel**

En effet, certaines tendances et usages dans l'Agence diminuent la compétence et l'efficacité des salariés dans l'exécution de ses tâches. Ces tendances sont surtout :

- Prédominance de la routine
- Absence de culture d'entreprise
- Absence des initiatives du personnel

### **2-1- Prédominance de la routine**

Le chef se doit d'animer l'ambiance de travail de manière à ce que les subordonnées ne perçoivent pas ces tâches comme de la routine, cela diminue ses efficacités ainsi que ces motivations. Dans l'Agence, presque tous les agents d'exécution accomplissent leurs tâches avec monotonie et routine, nous supposons que la cause de cette situation est insuffisance de l'animation. Or, si l'on veut que les personnels soient efficaces, il faut savoir les motiver et faire en sorte qu'ils donnent les meilleurs d'eux même à l'Agence.

De plus, chacun semble faire ses tâches à sa guise, avec ses propres méthodes de travail indépendamment de celle des autres personnels et des procédures en vigueur. Or, en cas d'erreur sur l'exécution d'un fait, on se jette la responsabilité des fautes commises.

De ce fait, la prédominance de la routine marque la perte de l'esprit professionnel ainsi que le manque d'esprit de créativité.

### **2-2- Absence de culture d'entreprise**

Comme nous avons dit auparavant que le système d'animation dans l'agence est insuffisant, alors, l'esprit d'équipe et de solidarité sont insuffisants. De plus, nous savons très bien qu'il faut éduquer les personnels afin d'améliorer ses sens de responsabilité ainsi que ses intégrités. Or, le sens de responsabilité et de professionnalisme s'avère insuffisant chez certains agents. Il manque une culture propre à l'entreprise, un slogan qui dictera le comportement et les attitudes de chacun dans l'Agence, exemple : « chacun est responsable de ses tâches et ses résultats ».

### **2-3- Absence des initiatives du personnel**

Chacun doit avoir esprit d'initiative pour aboutir à un bon résultat au travail qu'il occupe. En effet, nous avons pu constater par les attitudes des personnels que cet sens de l'initiative de personnel est insuffisante. Or, cet sens de l'initiative est vraiment très important surtout pour les responsables hiérarchiques dans la prise de décision et pour chaque salarié dans l'organisation de ses tâches.

## **Section 3 : Absence de gestion des carrières**

Nous parlons dans cette section le manque de rigueur dans le recrutement et les faibles perspectives d'avancement dans la hiérarchie.

### **3-1- Manque de rigueur dans le recrutement :**

Les départs à la retraite, les licenciements, les décès, l'avancement en grade, les mutations, constituent les causes qui peuvent déclencher les opérations de recrutements.

Dans ce recrutement, le problème que nous avons identifié c'est l'inapplication du processus de recrutement. Le recrutement peut être freiné du fait des contraintes budgétaires. Soit, mais il se fait suivant la disposition des dirigeants.

Au cours d'un recrutement, aucune analyse exhaustive du poste à pouvoir n'a été réalisée. Le choix de l'individu se fait selon des critères de parenté (népotisme) ou selon des recommandations politiques. Ce qui peut provoquer une inadéquation poste-individu.

### **3-2- Faibles perspectives d'avancement dans la hiérarchie :**

Le personnel outre sous influence en nombre d'employés, dénote aussi le fait qu'il n'est pas suffisamment préparé dans les tâches qui lui incombent, surtout aux méthodes de création de tableau de bord, objet de notre mémoire. De plus, il manque beaucoup d'expérience dans ce domaine, ce qui provoque une certaine stagnation dans l'évolution des carrières. Selon notre constatation, un employé reste très longtemps à un poste sans perspective d'avancement dans la hiérarchie. Par voisi de conséquence, il apparaît une certaine démotivation et une certaine manifestation d'impatience chez les concernés.

## **CHAPITRE II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE TABLEAU DE BORD**

Nous avons vu supra que le tableau de bord, comme celui d'une voiture automobile comporte des paramètres ou des clignotants qui, dès qu'ils s'allument nécessitent une intervention immédiate sous peine de panne. Il ne va de même pour une entreprise. Bien qu'ACM fasse appel à un tableau de bord, nous avons identifié une certaine limitation dans le choix des points clés ou des indicateurs. Nous avons aussi constaté une insuffisance dans l'interprétation des différents objectifs spécifiques de l'Agence.

### **Section 1 : Insuffisance des points clés actuels**

Notre examen de la situation actuelle de l'entreprise a décelé une limitation dans les points clés actuels et une insuffisance d'interprétation des objectifs spécifiques de l'entreprise qui manque de clarté.

#### **1-1 Limitation des points clés actuels**

L'entreprise pratique déjà le tableau de bord, c'est le moins qu'on puisse dire. Elle définit ce qu'elle appelle « objectifs des nouveaux tableaux de bord ». Cela suppose qu'il y a eu des anciens, qui ne sont plus disponibles. Ces objectifs consistent pour chaque point de vente dans l'ACM :

- L'amélioration du suivi de performance
- L'implication positive et mobilisation dans la politique de développement des affaires et de protection du portefeuille
- Vulgarisation de la culture de performance à son niveau.

Nous relevons comme critères utilisés par ACM :

- Le chiffre d'affaires constitué par les primes nettes + accessoires.

- Les affaires nouvelles brutes (ANB) qui ne sont pas incluses dans le chiffre d'affaires établi.
- La déperdition portefeuille qui donne l'indication de l'ampleur des affaires perdues et la baisse de capitaux comparés aux affaires nouvelles et hausses de capitaux.

On définit dans cette rubrique un taux de déperdition (%). Comme étant le rapport entre les affaires perdues + baisse des capitaux et les affaires nouvelles + hausse des capitaux.

$\frac{\text{Affaires perdues + baisse des capitaux}}{\text{affaires nouvelle + hausse des capitaux}}$
--

- **Régularisation diverses** : il s'agit de la régularisation des opérations non conformes (rattrapage de l'exercice antérieur mauvaise comptabilisation ...)
- **Arriérés** : Il s'agit des primes non encaissées de l'exercice en cours et des exercices antérieurs tant au niveau des Agents généraux qui donnent un solde compte courant que des points de Vente direct qui produisent la différence entre la production et les encaissements de primes.
- **Cadence d'encaissement des primes** : Il s'agit des primes encaissées suivant les normes trimestrielles d'encaissement des primes par rapport au chiffre d'affaires cumulées des exercices et des exercices antérieurs.

Nous allons examiner quelques réalisations pratiques (Tableau de bord d'ACM)

## SUIVI DE PERFORMANCE POINTS DE VENTE DIRECTS 30/09/2004

### Point de vente directe : ACM

	Objectif Annuel	Réalisation au : 30/09/2004		
	2004	(millions de FMG)	%	Norme 3 <sup>e</sup> trim
<b>Chiffre d'affaires</b>	4.483	5.173	115%	75%
<b>Affaires Nouvelles brutes (% CA) (2)</b>	20%	1.609	31%	22%
<b>Déperdition Portefeuille (% AN (1))</b>	25%	-359	27%	25%
<b>Régularisations diverses (% CA)</b>	<3%	n.d	n.d	n.d
<b>Arriérés (% CA)</b>	<2%	3.706	72%	30%
Arriérés exercices 04		3.962	77%	
Arriérés exercices antérieurs		-256	-5%	
<b>Encaissement de primes</b>		2.473	46%	
Encaissements exercices 04 (% CA 04)	>96%	2.354	46%	>80%
Encaissements exercices antérieurs (% Arriérés 03)	100%	119	5%	100%

(1) Objectif fixé en fonction de vos réalisations 2003 et de l'objectif global de 35%

Rappel : Taux de déperdition = (Affaires perdues + baisse des capitaux / Affaires nouvelles + hausses des capitaux)

(2) Forfait Compagnie (Statistiques non disponibles)

CA : Chiffre d'affaires

AN: Affaires nouvelles

## **1-2 Non considération des autres critères porteurs**

Les critères considérés ci-dessus, à notre avis, sont tout à fait insuffisants pour avoir un tableau de bord complet, qui puisse rendre compte de la situation réelle vécue par l'entreprise. En effet, le tableau de bord est avant tout un instrument de décision et d'action, d'anticipation d'événement à court terme, un outil privilégié de contrôle de gestion. Par conséquent, il doit contenir le maximum de points clés d'indicateurs. Il ne se limite donc pas à celui défini par l'ACM. D'autres indicateurs doivent être ajoutés.

## **Section 2 : Insuffisance de l'interprétation des différents objectifs spécifiques de l'agence**

L'analyse des résultats obtenus par ACM en 2004 nous entraîne à faire les critiques suivantes, concernant chaque rubrique du « SUIVI de PERFORMANCE POINTS de VENTE DIRECTS » au 30 septembre 2004, et l'interprétation donnée par l'ACM

### **2-1- Ecart trop important entre les objectifs et la réalisation**

#### **2-1-1- Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires prévu par l'ACM pour l'année 2004 est de 896,6 millions d'ariary. A fin septembre de la même année, le chiffre d'affaires réalisé est de 1.034,6 millions d'ariary soit 115,4% du chiffre d'affaires prévu initialement. Normalement, 75% du chiffre d'affaires aurait dû être réalisé à cette date. Il y a donc un écart de +40,4% entre le réalisé et le prévu. Ce qui dénote une mauvaise prévision bien que ce soit dans le bon sens. Cela dénote à notre avis, une insuffisance d'étude de marché, puisqu'un écart de l'ordre de 10% est le signe d'une bonne prévision.

#### **2-1-2- Affaires nouvelles brutes (ANB)**

Elles sont évaluées par rapport au CA. L'objectif prévu en 2004 est qu'elles en représentent 20%. Or, elles sont évaluées par rapport au CA. L'objectif prévu en 2004 est qu'elles en représentent 20%. Or, à la fin du mois de septembre 2004, les affaires nouvelles

brutes s'élèvent à 321,8 millions d'ariary, ce qui représente environ 36% de l'objectif 2004. L'ACM a comparé les Affaires Nouvelles Brutes réalisées au chiffre d'affaires de 3<sup>ème</sup> trimestre soit 31%. Nous constatons donc une certaine ambiguïté dans le calcul du ratio de réalisation.

### **2-1-3- Déperdition portefeuille (% AN)**

Nous nous étonnons également que la société fixe à priori le taux de 25% de déperdition de portefeuille. Ce taux nous semble trop élevé et nous ne voyons pas sur quel principe cette fixation se fonde. Cela résulte certainement des expériences et la société veut afficher une certaine prudence.

Effectivement, le taux de déperdition n'est que de 17% au lieu de 25% prévu. A notre avis, il y a une précaution de telle sorte que le taux prévu soit supérieur au taux réalisé, ce qui provoque chez le lecteur un certain sentiment de satisfaction, alors qu'en réalité, il ne devrait pas être ainsi.

### **2-1-4- Régularisation diverses**

Il n'est donné aucune explication sur la régularisation des opérations non conformes (rattrapage exercice antérieur, mauvaise comptabilisation ...). Pourquoi ces données ne sont-elles pas disponibles au moment de l'édition des résultats, alors qu'elles concernent les exercices antérieurs ? Il y a apparemment un retard dans l'édition des résultats antérieurs, et cela entraîne des délais d'exécution lors de l'établissement des régularisations diverses.

En outre, il y a une mauvaise comptabilisation à laquelle il faudra trouver des remèdes.

### **2-1-5- Arriérés**

Le résultat est encore plus catastrophique ici. En effet, les arriérés au lieu d'être inférieurs à 2% atteignent 72%. Si on les calcule par rapport au chiffre d'affaires réalisé, en calculant le ratio (arriérés sur chiffre d'affaires prévu pour l'année 2004), ce ratio est de 82,7%

Le montant des arriérés est élevé à notre avis, et devrait être réduit de façon drastique. C'est là une source de détérioration de la trésorerie de la société ACM.

### **2-1-6- Encaissement des primes**

L'encaissement des primes ne représente que 46%, ce qui visiblement est très faible et ne contribue pas à l'image de marque de la société. Nous savons pertinemment que les primes doivent être intégralement payées avant que les clients puissent prétendre à une indemnisation quelle que soit la nature des dégâts subis (vols, incendies, accidents).

### **2-2- Non spécification des raisons du choix des objectifs**

Il n'est pas indiqué de manière très claire comment les objectifs annuels ont été choisis du moins pour les lecteurs que nous sommes. Si bien que cela entraîne dans notre esprit une certaine confusion surtout dans le calcul des divers ratios. Il n'est pas indiqué sur quels critères ces objectifs ont été choisis. Nous ne comprenons pas non plus pourquoi il n'y a pas de statistiques disponibles alors que la société exerce ses activités depuis assez longtemps.

→ Dans ce deuxième chapitre, nous avons énuméré le problème rencontré au niveau du tableau de bord dans l'ACM. Il a été d'abord montré que les points clés actuels du tableau de bord se limitaient seulement au suivi des performances des points de vente directs. De plus, l'établissement de ces tableaux entraîne des remarques sur l'interprétation des résultats et sur la clarté des calculs des ratios.

→ Nous nous sommes ainsi efforcés d'identifier et de formuler les problèmes rencontrés au sein de la société ACM. Il est plus facile pour des « yeux neufs » d'appréhender ces problèmes plutôt que pour des yeux habitués à la routine quotidienne et restent aveugles aux anomalies de gestion constatées. En ce qui concerne, les problèmes détectés, tournaient autour des ressources humaines caractérisées par leur insuffisance le manque de dynamisme et l'absence de gestion des carrières. Ils tournaient aussi autour du tableau de bord de société par l'insuffisance des indicateurs considérés.

Ces problèmes doivent normalement trouver des solutions adéquates, sinon, notre travail ne serait pas complet. C'est pourquoi nous ferons des propositions de solutions dans la troisième et dernière partie de ce travail



## **TROISIEME PARTIE: PROPOSITION DE** **SOLUTIONS**

Nous nous proposons dans cette troisième partie d'apporter des solutions aux problèmes identifiés et formulés dans la deuxième partie sinon, notre travail risque d'être stérile. Détecter les problèmes ne suffit pas. Aussi les tentatives de suggestions que nous amènerons contribueront à donner à la direction d'ACM une voix possible pour améliorer sa performance, à une époque où la compétition est très grande. Pour survivre, l'entreprise doit mener une politique générale adéquate.

# **CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES**

Nous allons essayer de proposer des solutions pour résoudre point par point les problèmes rencontrés. Il s'agit d'augmenter l'effectif du personnel, sa dynamisation et d'instaurer la gestion des carrières des agents exécutifs.

## **Section1 : Augmentation de l'effectif**

Nous proposons la création d'un service accueil, le renforcement du service comptable, et le renforcement du service automobile.

### **1-1. Création d'un service Accueil**

Dans l'entreprise, il n'y a rien de tel que de mettre les clients à l'aise lorsqu'ils se présentent chez elle. Cela fait partie du marketing de l'entreprise. Il ne faut surtout pas oublier qu'un client mécontent est un client perdu. Si vous ne faites pas suffisamment attention à eux, ils iront vers la concurrence étant donné que vous n'êtes pas les seuls fournisseurs de services en matière d'assurances. Vous n'en avez pas le monopole.

Par conséquent, nous suggérons vivement à la direction de l'ACM de créer un service Accueil chargé d'orienter les clients, une fois qu'ils se sont introduits dans l'Agence. Cet Accueil doit commencer par le sourire et la disposition de la personne en charge d'écouter les clients avec patience. D'ailleurs, à ce propos, un des facteurs de performances des meilleures entreprises est de mettre les clients comme priorité d'écoute.

La personne chargée de l'Accueil doit représenter le premier vendeur de l'entreprise. Ceci est valable si le client est présent ou appelle au téléphone. Il ne faut surtout pas mettre le client dans l'embarras. C'est là le rôle essentiel du service Accueil. C'est pourquoi, nous préconisons vivement la création de ce service au sein de l'Agence ACM.

### **1-2. Renforcement du service comptable :**

Le volume des dossiers à traiter du point de vue de la comptabilité est assez conséquent tous les jours lors de notre stage.

Cela peut créer un manque de motivation chez la personne concernée et est certainement la cause des mauvaises comptabilisations constatées dans les régularisations diverses qui ne sont pas dues nécessairement à un manque de compétence mais aussi à la fatigue.

Par conséquent, nous pensons qu'il faudrait créer un poste d'aide comptable, pour alléger les tâches de la personne chargée de la comptabilité. La société y gagnerait par la rapidité d'exécution et l'absence d'erreur d'opérations qui risquent d'être la source de pertes pour la société.

Pour ne pas alourdir les charges de la société, nous recommandons comme profil de cet aide-Comptable d'être titulaire d'un BTS ou DTS en comptabilité (BACC+2), même sans expérience professionnelle initiale. Le comptable en titre serait chargé de sa formation et son adaptation rapide au travail. S'il s'avérait qu'il est lent dans son apprentissage, son chef pourrait demander son remplacement immédiat

Le service comptable en sortirait renforcé et sera beaucoup plus efficace.

### **1-3. Renforcement du service Assurances Automobiles**

Etant donné que c'est le guichet qui accueille le plus grand nombre de clients. L'objectif est d'éviter les files d'attente, génératrice d'impatience et de mécontentement chez le client. S'il n'est pas servi assez vite il risque de partir et d'aller chez le concurrent qui assure des services plus rapides et sûrement plus compétitifs. En aucun moment, l'ACM ne devrait être victime de défection de clients. C'est pourquoi le renforcement du service cité est vivement recommandé, ne serait-ce que pendant des heures d'affluence. Il suffit d'assurer une bonne gestion des files d'attente, comme ils le font aux caisses des grandes surfaces.

### **1-4. Utilité du contrôleur de gestion :**

Le contrôleur de gestion est un renforcement dans l'entreprise qui nécessite par conséquent une facilité de contact. C'est l'homme le plus informé de l'entreprise.

- *Au niveau de la Direction Générale* : le contrôleur de gestion assiste le Directeur Général dans :
  - l'élaboration de la stratégie
  - la mise au point de la politique générale
  - la conception des plans d'action pour atteindre les objectifs.

**Ex** : lancement de produits nouveaux.

- La poursuite de la cohérence avec la stratégie à l'intérieur de l'entreprise.

- *Au niveau de la gestion* : par les cadres de l'entreprise qui ont reçu délégation d'autorité. Ils ont à atteindre les objectifs annuels qui sont démultipliés.
- *Au niveau opérationnel* : suivi du quotidien

Le contrôleur de gestion assume la sécurité dans un travail d'assistance et de coordination. En plus de l'aide qu'il fournit à la direction générale qui consiste à mettre en œuvre la stratégie, construire la structure du contrôle de gestion, à amener les informations externes et internes, il aide les opérationnels à :

- Bâtir les budgets
- suivre les réalisations
- planifier
- organiser

Il faut cependant noter que le contrôleur de gestion n'est pas un décideur. Il aide à :

- la création des procédures budgétaires : calendrier de réalisations, les formulaires, transformation des informations entre les services pour assurer la coordination.
- La procédure de soumission des budgets (il y a toujours des itérations entre les diverses fonctions).

- ➔ Il met en place la procédure de révision
- ➔ C'est un partenaire de réflexion
- ➔ Il doit vérifier la coordination comptable
- ➔ Il va mensualiser les budgets (tenir compte de la saisonnalité)

Le profil du contrôleur de gestion est qu'il doit :

- être reconnu
- être intègre, autonome et professionnel
- avoir l'esprit d'équipe
- être un homme d'initiative de proposition
- avoir le sens du progrès et de l'innovation

Le contrôleur de gestion doit être rattaché à la Direction de l'Agence.

a) *Exemple de suivi de réalisation* : le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est à l'intérieur du contrôle de gestion. Le contrôleur de gestion doit contrôler l'état d'avancement du budget.

- Il assure ou fait assurer le calcul des écarts
- Il transmet les écarts aux intéressés
- Il aide à analyser et à interpréter les écarts
- Il coordonne la mesure des résultats
- Il coordonne la diffusion des résultats
- Il aide à évaluer et à chiffrer les conséquences des décisions
- Il publie au fur et à mesure les résultats probables finaux.

b) *Exemple penser au moyen terme.* Le contrôleur de gestion va aider la direction générale à construire ce plan.

- Mettre en place les outils de gestion à moyen terme
- C'est l'homme des études économiques : ramener toutes les informations externes
- C'est lui qui va faire des simulations, des options

c) *But de la planification*

La planification a pour objectif de :

- chercher et gérer le changement
- tracer les voies de développement cohérent de l'entreprise
- Améliorer les performances de l'Entreprise
- Permettre l'intégration de l'Entreprise dans le futur
- Penser management

Le contrôle de gestion contribue ainsi à améliorer le Management de l'entreprise.

## **Section 2 : Formation du personnel**

Il est nécessaire de bien maîtriser de facteurs dominants qui dépendent fortement de la gestion, surtout la gestion de personnel. Ils obligent l'entreprise à gérer de façon optimisée les compétences de son personnel et impose à toute une mobilité professionnelle continue.

D'après les problèmes posés précédemment, il faut donc assurer la formation de son personnel en poursuivant une double tendance :

- \* la motivation du personnel :
- \* l'implantation de culture d'entreprise

## **2-1. Motivation du personnel :**

La motivation c'est essentiellement une façon de pousser le personnel à donner le meilleur de lui-même.

Exemple : management d'implication : un système d'implication du personnel dans toutes les affaires de l'entreprise, particulièrement dans les affaires importantes. La motivation du personnel est de trois sortes : motivation par salaire, par formation et par management.

### **2-1-1. Envers le personnel :**

Tout agent peut bénéficier au cours de sa carrière à l'agence une formation, un stage de recyclage et un perfectionnement.

### **2-1-2. Envers l'Agence**

La politique générale de la compagnie tend surtout vers la préparation de l'avenir. C'est la raison pour laquelle, il y a une formation de son personnel de tout secteur d'activité. Une formation en cours de carrière organisée par le siège vise à préparer et à apporter une optimisme et d'en disposer des agents polyvalents. Un agent bien formé est bénéfique pour l'agence car il pourrait pertinemment conduire à une amélioration de qualité de service et par la suite transmettre les connaissances acquises aux autres agents. Ce qui rendra l'agence très compétitive et plus performance.

## **2-2. Implantation d'une culture d'entreprise :**

La culture d'Entreprise se définit comme la partie commune partagée par les membres de la société : elle englobe les philosophies, les croyances, les valeurs, les attitudes, les normes communes pour tous ceux qui travaillent dans l'organisation. Chacun doit avoir une bonne initiative et être le premier responsable de ses propres tâches.

L'implantation d'une culture d'entreprise au sein de l'Agence ARO exige un nouvel esprit.

En effet, le responsable doit expliquer aux personnels ce qu'on entend vraiment par la « **vie sociétaire** ». Et l'efficacité d'implantation dépend toujours des principaux responsables. Il leur appartient de pousser, d'encourager ses collègues à accomplir ses travaux.

Nous pouvons en déduire que cet esprit d'entreprise favorise ainsi l'esprit de créativité qui n'est autre qu'un levier de l'évolution de l'entreprise face à ses environnements internes et externes.

## **2-3. Description des responsabilités du personnel**

La comptabilité, comme bien d'autres domaines touchés par l'application de l'informatique, n'a pas échappé à la rapide évolution technologique. Il en résulte un allègement des travaux purement matériels une accélération de travail et aussi une modification du rôle du personnel comptable. C'est pour cette raison que ARO doit améliorer la définition des postes de manière à bien définir les responsabilités et les attributions de chacun dans l'agence surtout au niveau du comptable.

Il ne suffit pas d'avoir une bonne organisation comptable mais il faudrait aussi recourir à la bonne répartition des tâches pour éviter le retard sur le traitement des informations.

La spécialisation des tâches accroît la qualité de travail afin d'éviter les problèmes. Il est nécessaire de bien décrire les responsabilités pour chaque personnel, pour éviter les confusions des tâches et afin que les personnels effectuent leurs propres tâches en temps opportun.

## **Section 3 : Instauration de la gestion des carrières :**

Les départs à la retraite, les licenciements, les décès, l'avancement en grade, les mutations constituent les causes qui peuvent déclencher les opérations de recrutement. De même l'entreprise doit assurer à ses employés une bonne gestion de leurs carrières.

### **3-1. Standardisation des recrutements**

Dans ce recrutement, un processus bien déterminé doit être appliqué pour assurer l'égalité des chances pour tous. Une analyse exhaustive des postes à pourvoir doit être réalisée. Le choix de l'individu selon des critères de parenté (népotisme) ou selon des recommandations politiques doit être banni, parce que cela provoquerait une inadéquation poste individu. Le processus de recrutement doit être le même pour tous les candidats à l'emploi : annonce de vacance de poste dans les journaux, médias, réception de candidature selon un calendrier bien précis, convocation des postulants dans des délais raisonnables, entretiens, interviews, tests psychotechniques.

Une évaluation objective des capacités de chaque demandeur d'emploi doit alors être faite pour limiter les effectifs aux stricts personnels compétents sur le marché du travail

Aucun service ne doit servir de cette inadéquation de l'effectif aux besoins réellement exprimés par les différents services concernés. La prévision doit être menée d'une façon adéquate car plus que jamais diriger l'entreprise, ce sera prévoir.

La rigueur dans le recrutement est une garantie pour l'avenir dans la mesure où elle augmente les possibilités et la flexibilité de l'entreprise pour faire face aux défis de ses activités quotidiennes. Les employés qui viennent d'être recrutés doivent prouver leurs compétences et leurs facultés d'adaptation. C'est un processus qui doit évoluer tout au long de la carrière du nouveau venu.

### **3-2. Perspectives d'avancement dans la hiérarchie**

L'entreprise doit assurer à ses employés l'opportunité de se développer pour occuper des postes hiérarchiques au cours de leur carrière dans l'entreprise. Pour se faire, ils doivent bénéficier de sessions de recyclage de formation pour favoriser leurs formations dans l'hiérarchie. Il est bien entendu que lors du recrutement, une sélection rigoureuse aurait dû être faite. C'est l'aspect essentiel de la politique de recrutement. Tout en permettant la satisfaction des besoins exprimés par les différents services, elle sert aussi à préparer l'avenir.

Il s'agit donc de mettre en place des projets et des programmes susceptibles d'attirer et de retenir les individus qui manifestent une certaine compétence. Il faut donc favoriser la promotion interne dans l'entreprise car il est une loi universellement acceptée que la performance est un produit issu de la compétence et de la motivation. Ces deux critères résultent justement de l'opportunité que l'entreprise offre à ses employés pour évoluer dans sa carrière. En même temps, la productivité sera accrue. Les employés éprouveront une certaine satisfaction dans leur travail. L'entreprise y trouverait son compte, améliorera ainsi sa performance globale, nécessaire à une époque où la concurrence devient de plus en plus agressive.

Pour conclure ce chapitre que ce problème de l'insuffisance en effectifs du personnel pourrait être résolu par une meilleure analyse de poste par une meilleure sélection lors du recrutement et par la pratique de la promotion interne les problèmes dans les ressources humaines se trouveraient ainsi résolus pour mieux pourvoir les postes vacants et pour remédier à ce problème de pénurie de personnel.



# **CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LES POINTS CLES DU TABLEAU DE BORD**

Bien que l'ACM pratique déjà le tableau bord nous avons quelques améliorations à proposer. Les indicateurs présentés ci après ne constituent pas une liste exhaustive mais des exemples parmi lesquels peuvent être sélectionnés les indicateurs les plus appropriés à l'entreprise ACM. Le nombre des indicateurs ou « clignotants » pouvant être construit et pratiquement illimité : cependant pour être efficace, ils doivent être choisis en nombre restreint, ne pas vouloir représenter toute l'entreprise mais les points clés et la détermination précise des objectifs.

## **Section 1 : Amélioration de la liste des points clés**

L'entreprise ACM n'utilise actuellement dans le tableau de bord que ce qu'elle appelle « **suivi de performance** » : chiffre d'affaires, affaires nouvelles brutes, déperdition de portefeuille, régularisation diverses, arriérés et encaissement des primes. Cette liste ne tient pas compte de certains indicateurs que nous jugeons nécessaires.

### **1-1 Augmentation du nombre de points clés**

#### **1-1-1. Choix des indicateurs caractéristiques**

L'efficacité du tableau de bord dépend du choix des indicateurs de gestion. Les indicateurs doivent refléter et permettre de mesurer la réalisation des missions et objectifs principaux de l'unité pourvue du tableau de bord.

Un indicateur est une information généralement chiffrée choisie pour rendre compte, à intervalle rapproché, de l'exécution d'une mission.

##### **1.1.1.1. Principe de base**

Quatre principes de base doivent être respectés lors du choix des indicateurs :

- *Participation des responsables concernés* : étant donné qu'ils connaissent mieux leurs activités (propres et déléguées) et qu'ils accepteront d'être jugés et de juger par ces indicateurs choisis avec leur consentement.

- *Définition des activités régies par le tableau de bord* : c'est-à-dire les activités propres de chaque responsable, les activités qu'il a déléguées, qu'il contrôle et les activités où il ne peut pas agir, mais dont l'évolution influence le résultat dont il est le responsable.

- *Choix des indicateurs de qualité* : c'est-à-dire respectant les critères suivants :
  - ◇ Economie : Le moindre effort nécessaire à l'obtention de l'indicateur est le signe d'une meilleure conception de l'indicateur
  - ◇ Signification : les phénomènes mesurés doivent être significatifs, soit par eux-mêmes, soit comme symptômes significatifs.
  - ◇ Rapidité : la rapidité de remontée de l'information est le fondement même de l'établissement de tableau de bord.
  - ◇ Utilisation : les indicateurs ont pour but l'action. Rien ne sert de mesurer la performance d'un centre sur un point pour lequel il ne peut agir.
  - ◇ Fiabilité et objectivité : ils doivent être significatifs des phénomènes mesurés même si leur mesure est imprécise.

- *Test des indicateurs* : avant de les fixer définitivement, il faut vérifier que les sources d'information existent et les indicateurs présentent les qualités désirées.

#### 1.1.1.2. Choix des indicateurs :

On peut classer en quatre catégories les indicateurs de gestion :

- \* Les indicateurs de résultat
- \* Les indicateurs d'utilisation des moyens
- \* Les indicateurs d'environnement
- \* Les indicateurs exceptionnels

#### **a) Les indicateurs des résultats**

Les indicateurs de résultats sont des indicateurs fondamentaux puisqu'ils mesurent le niveau de réalisation de la mission de chaque responsable (en volume et en valeur) et pour lesquels le choix des unités d'œuvre mesure une attention particulière.

L'unité d'œuvre est une unité de mesure des activités.

**\* Choix des unités d'œuvre :**

On cherche d'abord les unités d'œuvre qui sont déjà utilisées dans l'entreprise. Au cas où elles n'existent pas, on choisit parmi les unités d'œuvre possibles celles qui permettent de mesurer le plus exactement l'activité de l'entreprise en sélectionnant un certain nombre d'unités qui paraissent intuitivement caractéristiques et en établissant des statistiques ou des graphiques d'évolution des coûts en fonction de chaque unité sélectionnée pour une période .

**\* Mesure des réalisations en volume :**

Il est nécessaire de compléter les indicateurs de niveau quantitatifs de réalisation par des indicateurs de niveau qualitatif et rechercher d'intégrer sous forme d'indicateur dans le tableau de bord les informations permettant d'anticiper le niveau de réalisation à court terme.

**\* Mesure des réalisations en valeur :**

La mission de chaque centre de responsabilité est de réaliser un certain résultat économique de recettes et / ou de dépenses pour un niveau de production donnée avec une certaine qualité.

**b) Les indicateurs d'utilisation des moyens :**

Ils permettent de mesurer l'activité par la notion de productivité ou la notion d'utilisation de la capacité.

Par notion de productivité, on cherche à mesurer la relation entre les moyens utilisés et la quantité de prestations fournies, alors que la notion d'utilisation de la capacité disponible effectivement utilisée.

**c) Les indicateurs d'environnement :**

Ils mesurent les informations externes à l'entreprise lesquelles peuvent influencer les décisions de responsable de façon parfois décisive :(par exemple évolution des cours de change euros vs ariary ou dollars vs ariary. Ce cas peut surgir dans le transport maritime (coûts) pour les assurances.

**d) Les indicateurs d'opération exceptionnelle :**

Il s'agit des indicateurs d'action programmée par opposition aux activités de routine.

### 1.1.1.3. La forme des indicateurs :

Trois formes des indicateurs sont généralement utilisées à savoir :

- Les ratios
- Les tableaux
- Les graphiques

#### **a) Les ratios :**

Par définition, le ratio est un rapport caractéristique entre deux grandeurs. Il est plus synthétique qu'une valeur absolue.

Quelques règles doivent être prises en compte lors du choix des grandeurs à comparer :

- \* Ils doivent être significatifs, simples, compréhensibles et accessibles à tous.
- \* Ils doivent être peu nombreux à chaque niveau de l'entreprise
- Ils doivent être honnête (c'est-à-dire n'induisent pas en erreurs les lecteurs).

Ils présentent, cependant, les inconvénients suivants :

- \* Ils ne sont pas comparables directement, ceux qui nécessitent la prudence dans leurs interprétations.
- \* Ils ne s'additionnent pas.

#### **b) les tableaux :**

C'est la forme de présentation la plus pratique dans l'élaboration d'un tableau de bord. En effet, non seulement le tableau fait figurer les valeurs absolues, mais également les écarts ou variations par rapport à la prévision. Sa présentation ne doit pas être complexe par la multiplication des lignes et colonnes et l'utilisation des indices ne doit pas être excessive.

#### **c) les graphiques**

Ils peuvent compléter très utilement le tableau, dans certains cas les remplacer, lorsque certaines informations ne peuvent être bien perçues que sous cette forme.

Ils présentent des avantages considérables en ce sens qu'ils permettent à voir la tendance pour le cas de série d'informations où la tendance de la réalisation par rapport à la réalisation

### 1.1.1.4. L'interprétation des indicateurs :

Un chiffre ou une information ne peut traduire une évolution ou une tendance que si on le rapproche d'une donnée comparable prise comme norme de référence.

*L'interprétation des indicateurs se fait par la comparaison des écarts entre eux ou par rapport à la valeur des références prises qui peuvent être :*

- une référence à la valeur passée
- une référence à l'objectif prévisionnel
- une référence aux normes techniques ou professionnelles.

Il y a lieu également de définir **le seuil d'alerte** dans le tableau de bord. L'écart du résultat avec la référence n'exprime un changement de tendance que s'il dépasse un seuil d'alerte à partir duquel une réaction du responsable s'impose. C'est le fameux « clignotant » qui nécessite une action corrective immédiate. Il va de soi que la définition des seuils d'alerte dépend des responsables eux-mêmes qui apprécieront si les écarts sont significatifs ou non.

#### 1.1.1.5. La procédure d'Utilisation :

Pour la mise à jour du tableau de bord, quelques principes doivent être respectés concernant :

- le délai de publication du tableau de bord
- la périodicité
- la responsabilité

##### **a) Le délai de publication du tableau de bord :**

Le retard de l'émission du tableau de bord n'est pas acceptable malgré l'insuffisance des informations qui y sont contenues. Si cette éventualité apparaît, elle devra soit être estimée avec l'accord des responsables soit laissée en blancs, étant donné que cela aura pour conséquence une accélération sensible de la fourniture des informations des périodes suivantes.

La programmation des arrivées des différentes informations est donc nécessaire afin que tout se passe dans les meilleures conditions d'efficacité à la fin de chaque période.

##### **b) La périodicité**

Elle devrait correspondre aux besoins et aux caractéristiques de chaque entreprise, qui peut être trimestrielle (cas d'ACM), mensuelle, hebdomadaire ou toutes les quinze jours selon les niveaux hiérarchiques de chaque responsable au sein de l'entreprise.

c) **Les responsabilités**

La responsabilité est différente entre ce qui initie le tableau de bord dans l'entreprise (contrôleur de gestion, cabinet d'audit ou même le chef d'entreprise) et ceux qui les utilisent.

Les utilisateurs sont responsables du tenu des documents, soit directement soit en faisant assurer la mise à jour par un collaborateur direct tout en connaissant l'origine, la valeur et la signification des chiffres figurant dans son tableau.

**1-2. Nouveaux indicateurs recommandés :**

Le tableau de bord commercial indiquera l'état de chiffre d'affaires des agences se limite, nous l'avons déjà signalé au niveau d suivi de performance des points de vente directe. Nous orienterons nos propositions vers une meilleure performance de l'entreprise.

**1-2-1. Indicateurs de tableau de bord du responsable commercial**

Le tableau de bord commercial indiquera l'état de chiffre d'affaires par client.

Clients	Année précédente	Prévision	Réalisation	Ecart	
				Année précédente	Prévision

**1.2.1.1. Utilisation des moyens commerciaux**

L'entreprise doit posséder des représentants dont la mission est d'amener d'autres nouveaux clients.

### **1-2-2. Indicateurs du tableau de bord de productions du responsable technique**

Le tableau de bord de responsable technique indiquera l'état de chiffre d'affaires par produit.

Produits	Année précédente	Prévision	Réalisation	Ecart	
				Année précédente	Prévision

#### 1.2.2.1. Mesure en valeur de production

Il est utile de décomposer les dépenses globales de production (établissements des différents contrats) en :

- Frais de personnel
- Autres frais

L'indicateur résultant permettra de surveiller les dépenses de productions.

#### 1.2.2.2. Indicateurs d'utilisation des moyens

Il convient ici de donner un indicateur des moyens:

- indicateur de productivité

a) Indicateur de productivité

**\* Productivité du personnel :**

Libellé	N-1	N	Ecart
<p>- <b><u>Productivité</u></b>  <b><u>du personnel</u></b> = <math>\frac{\text{Production de la période}}{\text{Charges du personnel}}</math></p>			

**1-2-3. Indicateur du secteur « PERSONNEL » et « ADMINISTRATIF »**

Il s'agit de faire une mesure de tableau de bord du secteur personnel et administratif

LIBELLES	N-1	N	ECART
- Chiffres d'affaires			
- Effectif total			
- Indemnité de voyage et déplacement			
- Valeur ajoutée			
- Charges de personnel			
- Total de charges			
- Production			
- Charges administratives			
- Salaire et Appointement			
- Rendement de personnel : $\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif}}$			
$\frac{\text{Charges du personnel}}{\text{Total des charges}}$			
$\frac{\text{Charges du personnel}}{\text{Chiffre d'affaires}}$			



	Salaires et appointements ----- Chartes du personnel			
Rémunération de personnel	Charges du personnel ----- Chiffres d'affaires			
Productivité du personnel	Production de la période ----- Charge du personnel			

#### **1-2-4. Indicateurs de synthèse**

Ces indicateurs font la synthèse, au niveau du Directeur de l'Agence, des indicateurs de réalisation des secteurs précédents. Avec:

- Quantités vendues (contrats réalisés)
- Quantités produites (contrats établis)

Rubriques		Prévision	Réalisation	ECART
<b><u>En volume :</u></b>	Quantités vendues			
	----- Quantités produites			
<b><u>En valeur :</u></b>	Recettes globales			
	----- Dépenses globales			

#### **1.2.4.1. Ventilation des recettes et dépenses par points de vente directe**

- \* Dépenses de production
- \* Dépenses des ventes
- \* Dépenses administratives et financières
- \* Dépenses totales
- \* Recettes par points de vente directe

#### 1.2.4.2. Ventilation des résultats par principaux produites

- \* Quantité produite « assurances automobiles »
- \* Quantité produite « Incendies et vols » (maison d'habitation des particuliers)
- \* Quantité produite « Grands magasins et usines de fabrication »
- \* Marge produite « transports maritimes » (avaries)
- \* Recette produite « Récoltes » (cataclysmes)

#### **1.2.5. Indicateurs de tableau de bord du responsable comptable**

Beaucoup d'ouvrages proposent des indicateurs financiers. Il ne faut retenir que ceux qui sont significatifs pour la gestion de l'entreprise considérée.

Certains peuvent évoluer rapidement et feront alors partie intégrante même temps que les indicateurs des autres secteurs.

1.2.5.1. Indicateurs de trésorerie constatée à mettre dans le tableau de bord  
proprement dit

LIBELLES	Agence			Siège social		
	Prévision	Réalisation	Ecart	Prévision	Réalisation	Ecart
Solde au début (1)						
<b>ENCAISSEMENT</b>						
<i>Vente au comptant</i>						
<i>Créance recouvrée</i>						
<i>Autre encaissement</i>						
Total des encaissements (2)						
<b>DECAISSEMENT</b>						
<i>Paiement dettes</i>						
<i>Dettes d'exploitation</i>						
<i>Dettes hors exploitation</i>						
<i>Autres décaissement</i>						
Total des décaissements (3)						
Solde final : (1) + (2) – (3)						

### 1.2.5.2. Indicateurs de rentabilité financière

Ils mesurent la rentabilité financière de l'entreprise

RUBRIQUES	ANNEES		VARIATION
	N - 1	N	
IMMOBILISATION :			
- corporelle			
- incorporelle			
- financière			
- en cours			
ACTIF CIRCULANT			
- stocks et en cours			
- créances			
- disponibles			
Total ACTIF			
CAPITAUX PROPRES			
DETTES FINANCIERES			
DETTES D'EXPLOITATION			
DETTES DIVERSES			
Total PASSIF			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT			
FONDS DE ROULEMENT			
RESULTAT NET			
CHARGES FINANCIERES			
CHIFFRE D'AFFAIRES			
Liquidité de l'actif : $\frac{\text{Actif immobilisé net}}{\text{Actif total net}}$			
Indépendances financières : $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Passif total}}$			
Capacité de remboursement de l'endettement $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à long et moyen terme}}$			
Risque d'insolvabilité à court terme à $\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Dettes à long et moyen terme}}$			

Nombre d'années nécessaires pour le remboursement des dettes	$\frac{\text{Dettes à long et moyen terme}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$			
Fonds de roulement propre	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif à plus d'un an}}$			
Equilibre financier	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif à plus d'un an}}$			
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$			
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Trésorerie}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$			
Rentabilité financière	$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$			

Ainsi, nous avons indiqué dans cette sous section les nouveaux indicateurs que nous soumettons à l'attention du responsable comptable qui en disposera comme il veut.

## **Section 2 : Détermination précise des objectifs**

Il convient que l'Agence face une détermination précise des objectifs dans le tableau de bord actuel « **suivi de performance** ».

### **2-1 : Amélioration des réalisations**

Les dirigeants de l'entreprise doivent s'efforcer d'améliorer leur réalisation tant dans les affaires nouvelles que dans les arriérés (augmentation des pourcentages dans les premières et dans les deuxièmes). Exemple : 40% au lieu de 20% pour les affaires nouvelles et le minimum possible pour les arriérés .Cet aberrant pour ces derniers d'atterrir à 30% seulement alors que les prévisions sont inférieures à 2%. Il faut donc surveiller étroitement l'encaissement des primes, sur une base hebdomadaire ou tout au plus mensuelle.

## **2-2. Suivi des réalisations**

Il n'est pas concevable que des déperditions portefeuilles soient si élevées (35% du chiffre d'affaires) ainsi que des arriérés aussi conséquents (>40% du chiffre d'affaires).

Par conséquent, il est du ressort du directeur d'Agence de veiller à ces indicateurs. C'est sur lui que repose la performance de l'Agence et il n'est pas admissible que de tels ratés dans la trésorerie subsistent. Il doit faire tout ce qui est dans son pouvoir pour que ces « clignotants » soient activés.

Dans ce second chapitre qui se termine ainsi .Nous avons indiqué les solutions concernant le tableau de bord. Le résultat escompté est l'augmentation des indicateurs du tableau de bord afin d'améliorer la gestion de l'entreprise et par conséquent, de sa performance.

Dans le dernier et troisième chapitre, nous avancerons aux solutions retenues et aux résultats attendus

# **CHAPITRE 3 : SOLUTIONS RETENUES ET**

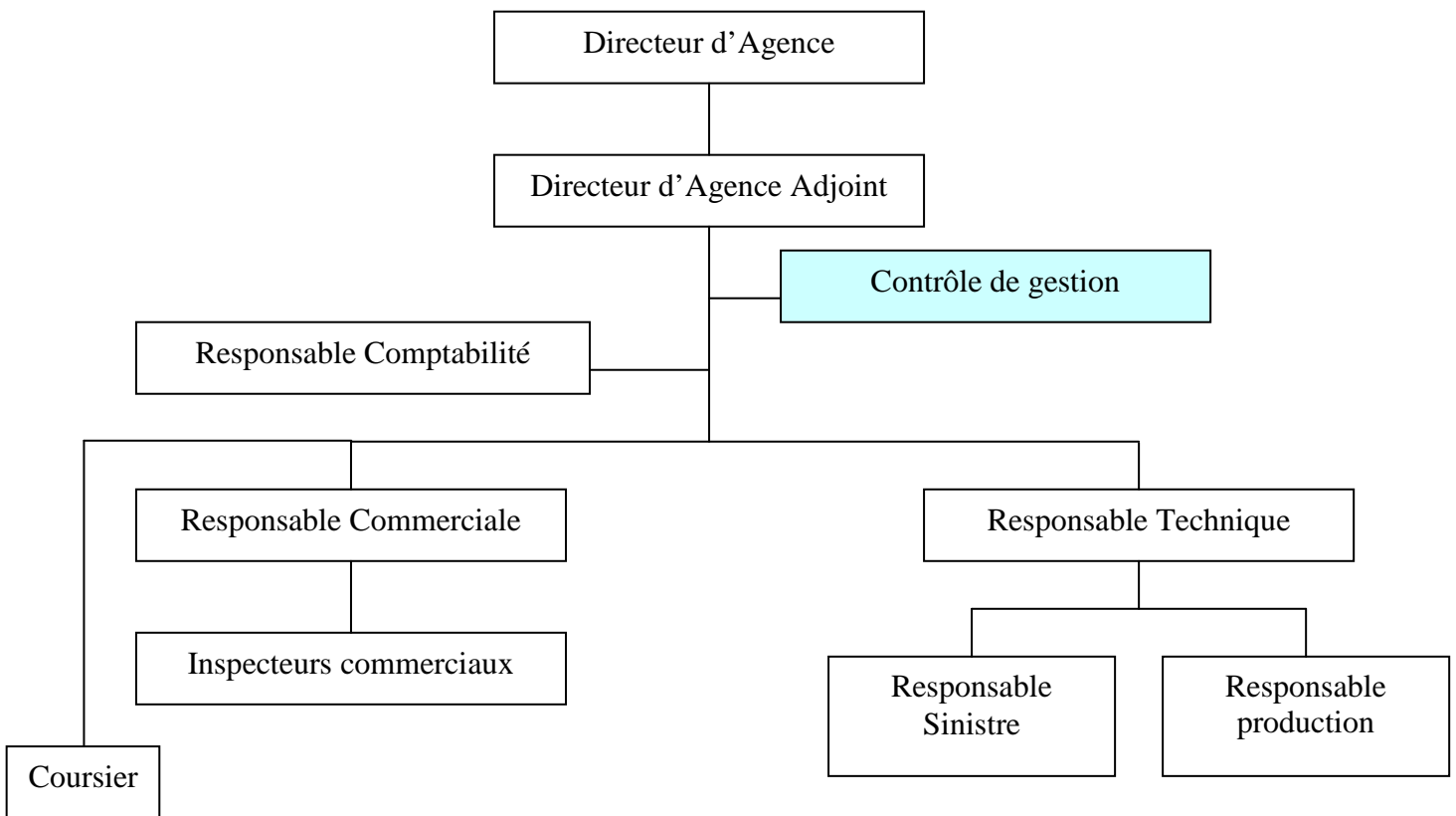
## **RESULTATS ATTENDUS**

Nous émettrons finalement les solutions retenues ainsi que les résultats attendus et recommandations générales préconisés .Ce qu'il faut préciser ici, c'est qu'il y a un caractère d'urgence dans la mise en application de ces rubriques pour éviter que l'entreprise aille à la dérive et sombre dans sa disparition totale dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

### **Section 1 : Solutions retenues**

Il s'agit pour nous de préconiser la création d'un poste de contrôleur de gestion et des indicateurs retenus pour le responsable comptable.

#### **1.1. Création d'un poste de contrôleur de gestion**



### **1-1-1 Mesure des performances et contrôle de gestion**

Tout système de contrôle de gestion est fortement associé à un système de mesure des performances.

En effet, celle-ci constitue un processus permettant de faire converger les buts individuels, et de les rendre cohérents avec les objectifs globaux de l'organisation. Or, cette convergence des buts constitue une condition essentielle au déroulement d'un processus de contrôle de gestion.

Par ailleurs, ce mécanisme exige une implication permanente des acteurs, et celle-ci sera renforcée ou détruite par la nature du système de mesure des performances retenu.

En effet, l'implication des responsables à tous les niveaux :

- Ils doivent participer à la fixation des objectifs et s'assurer que ceux –ci, tout en étant ambitieux mais réalistes, vont dans le sens des objectifs globaux de l'organisation.
- Ils ont un rôle important à jouer dans l'estimation des moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs donnés. Parfois, ceci exige des compétences très spécifiques détenues uniquement par un nombre très restreint de responsable. Leur réelle implication dans le choix des moyens et des modalités d'utilisation peut se révéler capitale.
- Tout système de mesure des résultats, indispensable au déroulement d'un processus de contrôle de gestion repose sur la production régulière d'informations fiables. Là encore, l'action dans différents responsables opérationnels est fondamentale. En effet, ils contribuent à la qualité et à la rapidité des informations produites.
- Un système de contrôle de gestion n'a de signification que si les écarts apparus entre les objectifs et les résultats donnent lieu à des actions correctives. Les résultats mis en évidence, aussi précis soient-ils ne seront d'aucune utilité si les responsables concernés n'en tiennent pas compte pour prendre les actions correctives qui s'imposent.



Un système de contrôle de gestion ne fonctionne pas de manière mécanique. La qualité de son déroulement dépend en grande partie de la volonté d'implication des responsables aux différents niveaux hiérarchiques et dans les différents services. Or, celle-ci peut être stimulée par l'instauration d'un système d'évaluation des performances plus ou moins directement associé à un système de sanction (primes, promotions, etc.)

### **1-1-2. Buts du contrôleur de gestion**

Cela consiste à fournir aux responsables des outils les aident à maîtriser la gestion

- permettre une décentralisation des responsabilités
- favoriser la coordination entre opérationnelle
- favoriser la coordination entre niveaux hiérarchiques égaux
- inciter les opérationnels à penser au futur
- motiver les opérationnels à agir dans le sens des intérêts de l'entreprise.

Il y a énorme travail de formation.

### **1-1-3. Profil et place du contrôleur de gestion dans l'entreprise**

Le contrôleur est en quelque sorte le navigateur de l'entreprise. Il doit connaître les objectifs (qu'il aide en général à définir), mettre en place les plans d'action tout en s'assurant du bon suivi d'activité de l'organisation. Il crée les outils permettant d'exercer un réel feedback sur l'activité et définit les critères de performance liés aux différents responsables de ces activités. Il est souvent considéré comme.

- Conseiller économique de l'entreprise, dans les structures fonctionnelles lorsqu'il est placé au sein de la techno-structure ou au siège d'une multinationale (c'est-à-dire de tous les responsables)
- Le « **mécanicien** » du système budgétaire (il conçoit, anime et entretient le système). Son rôle initial est celui du reporting financier, il choisit les clés de répartition et les suit.
- « **L'animateur** » du système de contrôleur de gestion. Il joue ce rôle lorsqu'il est implanté dans une structure matricielle. Dès lors, il peut être dans certains cas être chef de projet et jouer un réel rôle de Manager.

### **1-1-4. Place du contrôleur de gestion à l'intérieur de l'entreprise**

La chose plus nécessaire n'est l'indépendance. S'il est rattaché à la direction de l'entreprise c'est chose faite. Il a un problème hiérarchique surtout avec le directeur financier.

Nous proposons donc le nouvel organigramme suivant :

C'est la solution qui apporte le plus de légitimité au contrôle de gestion lorsqu'il ne dispose pas de pouvoir hiérarchique. Ce pouvoir est souvent informel, il s'appuie sur l'influence dont le contrôleur de gestion dispose sur l'élaboration de la stratégie. Il assure souvent la cohérence du niveau de contractualisation avec la stratégie et l'exploitation, jouant ainsi le rôle de consultant interne et de formateur auprès des opérationnels.

## **1-2. Indicateurs retenus pour le responsable comptable**

Voici quelques indicateurs qui peuvent être retenus pour le responsable commercial:

- Total des encaissements :
  - Vente au comptant
  - Créances recouvrées
  - Autres encaissements
- Total des décaissements :
  - Paiement des dettes (exploitation, hors exploitation)
  - Décaissement ponctuel
  - Autres décaissements
- Solde des banques
- Solde des caisses
- Montant des charges d'exploitation
- Montant des charges financières
- Montant des produits d'exploitation
- Montant des produits financiers
- Montant de la valeur ajoutée
- Montant de l'excédent brut de l'exploitation (E.B.E.) ou insuffisance brut d'exploitation (I.B.E.)
- Résultat d'exploitation
- Résultat financier
- Résultat net
- Montant des impôts et taxes à payer

## **Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales**

L'application des solutions préconisées doit amener des résultats positifs, assortis cependant de certaines recommandations générales qui doivent provoquer ces résultats.

### **2-1. Résultats attendus**

Les résultats attendus seront perçus au niveau économique, financier et social.

#### **2-1-1. Plan économique**

Les activités des assurances en tant que telles procurent aux opérateurs nationaux et internationaux une confiance du fait que les risques encourus sont couverts tant du point de vue de la production que les transports aériens et maritimes. Il y a un adage qui dit que l'assurance ne coûte chère qu'avant l'accident.

Donc, l'amélioration de la performance tient toujours une place prépondérante au niveau global de l'économie Nationale. Elle contribue à la création de valeur ajoutée, c'est-à-dire à la création de richesse et par conséquent, au Produit Intérieur Brut du pays.

#### **2-1-2. Plan financier**

L'amélioration des performances a aussi un impact certain sur la finance de l'entreprise. En effet, en ce qui concerne l'ACM, l'accroissement des chiffres d'affaires, la progression des affaires nouvelles brutes, la diminution de déperdition portefeuille, l'annulation effective des arriérés, tout contribué à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise.

#### **2-1-3. Plan social**

Il va de soi que si la situation financière de l'entreprise s'améliore et c'est ce que nous avons vu ci-dessus, objectifs auquel ACM peut parvenir, cela pourrait résulter à favoriser l'embauche de nouveaux employés puisque la situation de l'entreprise le permettrait. Cela pourrait résulter aussi à l'augmentation de la masse salariale. Du coup, le pouvoir d'achat de la population concernée va s'améliorer.

## **2-2. Recommandations générales**

### **2-2-1 Suivi et contrôle**

Le suivi et contrôle sont absolument nécessaires dans une entreprise évolutive comme les assurances. Il faut que le contrôleur de gestion joue pleinement son rôle à ce travail. D'où la nécessité de créer un poste de contrôleur de gestion.

Finalement, tout dépend du chef d'entreprise qui doit :

- Connaître les faits. Il a besoin d'identifier les opportunités et les coûts réels des services, les contributions potentielles des différentes activités du personnel, et les centres de coûts économiquement importants.
- Le dirigeant doit répartir les ressources selon les résultats anticipés.

A cet effet, il doit avoir comment les ressources sont répartis actuellement, comment ils devront l'être à l'avenir pour soutenir les activités offrant les plus belles opportunités et connaître les mesures nécessaires pour passer de ce qui est à ce qui devrait être.

- Le dirigeant doit être prêt à prendre la mesure la plus douloureuse de toute : sélectionner les services, les activités ou d'apporter des opportunités et des résultats.

Ces trois étapes constituent la clé de la compétitivité de l'entreprise

### **2-2-2. Stratégie de communication**

L'entreprise doit favoriser la communication interne et tout un chacun apportera son savoir faire, son expérience, sa créativité et son innovation, motiver en cela par l'attitude bienveillante des dirigeants qui favoriseront la motivation et l'initiative. Elle doit aussi favoriser la communication externe pour faire connaître aux clients potentiels les services auxquels ils pourront s'entendre, avec des plus sur la concurrence.

Ce troisième chapitre aura permis d'avancer les solutions générales destinées à favoriser l'amélioration de la performance de l'entreprise ACM, condition de son service.

Cette troisième partie de notre mémoire a apporté notre contribution à donner des solutions aux problèmes identifiées et formulés dans la seconde partie. En effet, sans cette contribution, notre travail serait vide de sens. Car il ne faut pas compter sur des personnes habituées à la routine pour détecter et résoudre ces problèmes mais à des yeux neufs c'est ce que nous avons essayé de faire lors de notre passage au sein d'ACM. Ce qui fût un réel privilège.

Les mesures préconisées peuvent être douloureuses, mais c'est à ce prix que l'amélioration de la performance sera possible.

## CONCLUSION

Un célèbre économiste contemporain a dit que l'avenir est déjà derrière nous et qu'il est inutile d'essayer de prédire l'avenir, encore moins d'imaginer la situation dans soixante quinze ans quelles que soient les activités humaines, qu'elles soient politiques, sociales, économiques ou financières.

Cependant, on peut affirmer que les entreprises qui ne sont pas performantes quelle soit leur taille sont vouées à disparaître à plus ou moins long terme. C'est pourquoi les dirigeants d'entreprise ont tant intérêt à assurer une bonne performance de leurs unités de production de biens ou de services, les sociétés d'assurances y comprises.

L'efficacité d'une organisation, quelle que soit son activité, dépend de plus en plus des possibilités que peuvent posséder les dirigeants, d'une part, d'être informés le plus rapidement possible des variables essentielles qui commandent leurs décisions et, d'autre part, et de faire connaître à leurs collaborateurs rapidement et dans toutes nuances, les objectifs qui fixent ces décisions, les moyens utilisables et les conditions de mise en œuvre qu'elles impliquent.

L'existence d'un tableau ou se mise en pace au sein d'une organisation incarne un tel système et contribue à l'efficacité de l'organisation

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi et contribuer à l'amélioration du tableau de bord e l'agence ACM, une société d'assurances.

Le tableau de bord de gestion qui est un outil opérationnel de gestion à court terme, permet aux dirigeants d'être informés en permanence et rapidement sur l'évolution des variables clés, qui conditionnent les résultats de leur entreprise. Il comporte des indicateurs ou « **clignotants** » qui nécessitent des actions correctives immédiates, sinon la société irait à la dérivé et risquerait purement et simplement de disparaître. Les indicateurs doivent donc être nombreux sous être excessifs, pour s'imposent, avant qu'il ne soit trop tard. Le tableau de bord constitue un moyen de dialogue entre les responsables et les exécutants en vue de l'action.

Le présent mémoire a ainsi pour objectifs de contribuer à renforcer cet outil de gestion en mettant à la disposition des dirigeants les éléments nécessaires pour atteindre cet objectif. Ils consistent à aider les responsables à mieux maîtriser leurs activités en mettant l'accent les indicateurs caractéristiques qu'il faut observer pour les amener à concentrer leurs efforts sur ces variables essentielles. La méthodologie appliquée a été celle d'entretiens et d'interviews auprès des responsables respectifs, l'analyse des documents utilisés et produits par eux, l'analyse des documents de synthèse dont le bilan le compte de résultat, le tableau de bord de « **suivi de performance** ». Nous avons en ainsi recours à la documentation interne à la société et à la documentation externe par la recherche d'ouvrages auprès des différents bibliothèques et centres de documentation existants (CITE, BU...).

Le plan que nous avons adoptée pour bâtir ce mémoire est composé de trois parties différents et distinctes.

Dans la première partie nous avons émis des considérations générales relatant la présentation de la société avec ses missions, ses activités et son organisation structurelle. Nous avons ensuite rappelé des outils de gestion que représentent la comptabilité générale, la comptabilité analytique ou comptabilité de prix de revient, la gestion budgétaire qui est à l'intérieur du contrôle de gestion. Enfin, nous avons présenté le tableau de bord de gestion, objet essentiel de notre mémoire.

Dans la seconde partie, nous avons essayé d'identifier et de formuler les problèmes que nous avons rencontrés dans l'entreprise ACM en tant que des « yeux neufs » donc plus aptes déceler les « anomalies » de gestion. Nous les avons détectés dans les ressources humaines qui nous ont paru par inadéquates, dans l'insuffisance des indicateurs du tableau de bord et dans l'absence du contrôle de gestion et peut par conséquent du contrôleur de gestion.

Ce travail aurait été insuffisant, car on ne marche pas d'un seul d'un seul pied, si nous n'avions pas essayé en même temps de préconiser des solutions pour l'amélioration de la performance de la société.

C'est l'objet de la troisième et dernière partie de mémoire. Parmi les solutions possibles, nous avons retenus quelques solutions tout en annonçant les résultats attendus et les recommandations générales qui sont les conditions de l'améliorations des résultats.

Ce que nous souhaitons, c'est que l'ACM puisse trouver dans ce mémoire les outils pour améliorer sa performance qui est la condition de sa survie dans un monde où la concurrence et la compétition sont de plus en plus agressives. Nous voulons ainsi que l'ACM soit un élément du développement rapide et durable de notre pays.



# **ANNEXES**

**SUIVI DE PERFORMANCE POINTS DE VENTE DIRECTS 30/09/2004**  
**POINT DE VENTE DIRECT : FIANARANTSOA**

**2. OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'AGENCE**

	Objectif Annuel 2004	Réalisation au : 30/09/2004		
		Montant (millions de FMG)	%	Norme 3 <sup>e</sup> trim
<b>Chiffre d'affaires</b>	2 017	1 660	82%	80%
<b>Affaires Nouvelles brutes (% CA)<sup>(2)</sup></b>	20%	594	36%	18%
<b>Déperdition Portefeuille (% AN) (1)<sup>(1)</sup></b>	20%	-302	49%	20%
<b>Régularisation diverses (% CA)</b>	< 3%	n.d	n.d	n.d
<b>Arriérés (%CA)</b>	< 4%	523	32%	40%
Arriérés exercices 04		499	30%	
Arriérés exercices antérieurs		24	1%	
<b>Encaissement de primes</b>		1 718	92%	
Encaissements exercices 04 (%CA04)	> 96%	1 535	92%	> 70%
Encaissements exercices antérieurs (% Arrières 03)	> 100%	183	88%	> 90%

<sup>(2)</sup> Forfait compagnie (Statistiques non disponibles)

**SUIVI DE PERFORMANCE POINTS DE VENTE DIRECTS 30/09/2004**

**POINT DE VENTE DIRECT : TULEAR**

**2. OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'AGENCE**

	Objectif Annuel 2004	Réalisation au : 30/09/2004		
		Montant (millions de FMG)	%	Norme 3 <sup>e</sup> trim
<b>Chiffre d'affaires</b>	2 149	1 998	93%	80%
<b>Affaires Nouvelles brutes (% CA)<sup>(2)</sup></b>	20%	835	42%	18%
<b>Déperdition Portefeuille (% AN) (1)<sup>(1)</sup></b>	60%	-385	33%	20%
<b>Régularisation diverses (% CA)</b>	< 3%	n.d	n.d	n.d
<b>Arriérés (%CA)</b>	< 10%	294	15%	40%
Arriérés exercices 04		333	17%	
Arriérés exercices antérieurs		-39	-2%	
<b>Encaissement de primes</b>		2 358	105%	
Encaissements exercices 04 (%CA04)	> 96%	2 099	105%	> 70%
Encaissements exercices antérieurs (% Arrières 03)	100%	183	88%	> 90%

<sup>(2)</sup> Forfait compagnie (Statistiques non disponibles)

**SUIVI DE PERFORMANCE POINTS DE VENTE DIRECTS 30/09/2004**

**POINT DE VENTE DIRECT : MAJUNGA**

**2. OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'AGENCE**

	Objectif Annuel 2004	Réalisation au : 30/09/2004		
		Montant (millions de FMG)	%	Norme 3 <sup>e</sup> trim
<b>Chiffre d'affaires</b>	2 287	2128	93%	80%
<b>Affaires Nouvelles brutes (% CA)<sup>(2)</sup></b>	20%	841	40%	18%
<b>Déperdition Portefeuille (% AN) (1)<sup>(1)</sup></b>	30%	-529	47%	30%
<b>Régularisation diverses (% CA)</b>	< 3%	n.d	n.d	n.d
<b>Arriérés (%CA)</b>	< 9%	828	39%	40%
Arriérés exercices 04		911	43%	
Arriérés exercices antérieurs		-83	-4%	
<b>Encaissement de primes</b>		1877	78%	
Encaissements exercices 04 (%CA04)	> 96%	1662	78%	> 70%
Encaissements exercices antérieurs (% Arrières 03)	100%	215	164%	> 90%

<sup>(2)</sup> Forfait compagnie (Statistiques non disponibles)

**SUIVI DE PERFORMANCE POINTS DE VENTE DIRECTS 30/09/2004**

**POINT DE VENTE DIRECT : ANTSIRANANA**

**2. OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'AGENCE**

	Objectif Annuel 2004	Réalisation au : 30/09/2004		
		Montant (millions de FMG)	%	Norme 3 <sup>e</sup> trim
<b>Chiffre d'affaires</b>	4185	4223	101%	80%
<b>Affaires Nouvelles brutes (% CA)<sup>(2)</sup></b>	20%	1039	25%	18%
<b>Déperdition Portefeuille (% AN) (1)<sup>(1)</sup></b>	20%	-960	71%	20%
<b>Régularisation diverses (% CA)</b>	< 3%	n.d	n.d	n.d
<b>Arriérés (%CA)</b>	< 6%	2445	58%	40%
Arriérés exercices 04		2394	57%	
Arriérés exercices antérieurs		51	1%	
<b>Encaissement de primes</b>		2928	65%	
Encaissements exercices 04 (%CA04)	> 96%	2765	65%	> 70%
Encaissements exercices antérieurs (% Arrières 03)	100%	163	76%	> 90%

<sup>(2)</sup> Forfait compagnie (Statistiques non disponibles)

**SUIVI DE PERFORMANCE POINTS DE VENTE DIRECTS 30/09/2004**

**POINT DE VENTE DIRECT : MORONDAVA**

**2. OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'AGENCE**

	Objectif Annuel 2004	Réalisation au : 30/09/2004		
		Montant (millions de FMG)	%	Norme 3 <sup>e</sup> trim
<b>Chiffre d'affaires</b>	622	550	88%	80%
<b>Affaires Nouvelles brutes (% CA)<sup>(2)</sup></b>	20%	226	41%	18%
<b>Déperdition Portefeuille (% AN) (1)<sup>(1)</sup></b>	50%	-114	72%	50%
<b>Régularisation diverses (% CA)</b>	< 3%	n.d	n.d	n.d
<b>Arriérés (%CA)</b>	< 11%	323	59%	40%
Arriérés exercices 04		264	48%	
Arriérés exercices antérieurs		59	11%	
<b>Encaissement de primes</b>		430	72%	
Encaissements exercices 04 (%CA04)	> 96%	397	72%	> 70%
Encaissements exercices antérieurs (% Arrières 03)	100%	33	35%	> 90%

<sup>(2)</sup> Forfait compagnie (Statistiques non disponibles)

**SUIVI DE PERFORMANCE POINTS DE VENTE DIRECTS 30/09/2004**

**POINT DE VENTE DIRECT : SAMBAVA**

**2. OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'AGENCE**

	Objectif Annuel 2004	Réalisation au : 30/09/2004		
		Montant (millions de FMG)	%	Norme 3 <sup>e</sup> trim
<b>Chiffre d'affaires</b>	3304	2692	81%	80%
<b>Affaires Nouvelles brutes (% CA)<sup>(2)</sup></b>	20%	829	31%	18%
<b>Déperdition Portefeuille (% AN) (1)<sup>(1)</sup></b>	35%	-446	28%	35%
<b>Régularisation diverses (% CA)</b>	< 3%	n.d	n.d	n.d
<b>Arriérés (%CA)</b>	< 3%	1745	65%	40%
Arriérés exercices 04		2081		
Arriérés exercices antérieurs		-336	11%	
<b>Encaissement de primes</b>		1296	46%	
Encaissements exercices 04 (%CA04)	> 96%	1327	46%	> 70%
Encaissements exercices antérieurs (% Arrières 03)	100%	59	-21%	> 90%

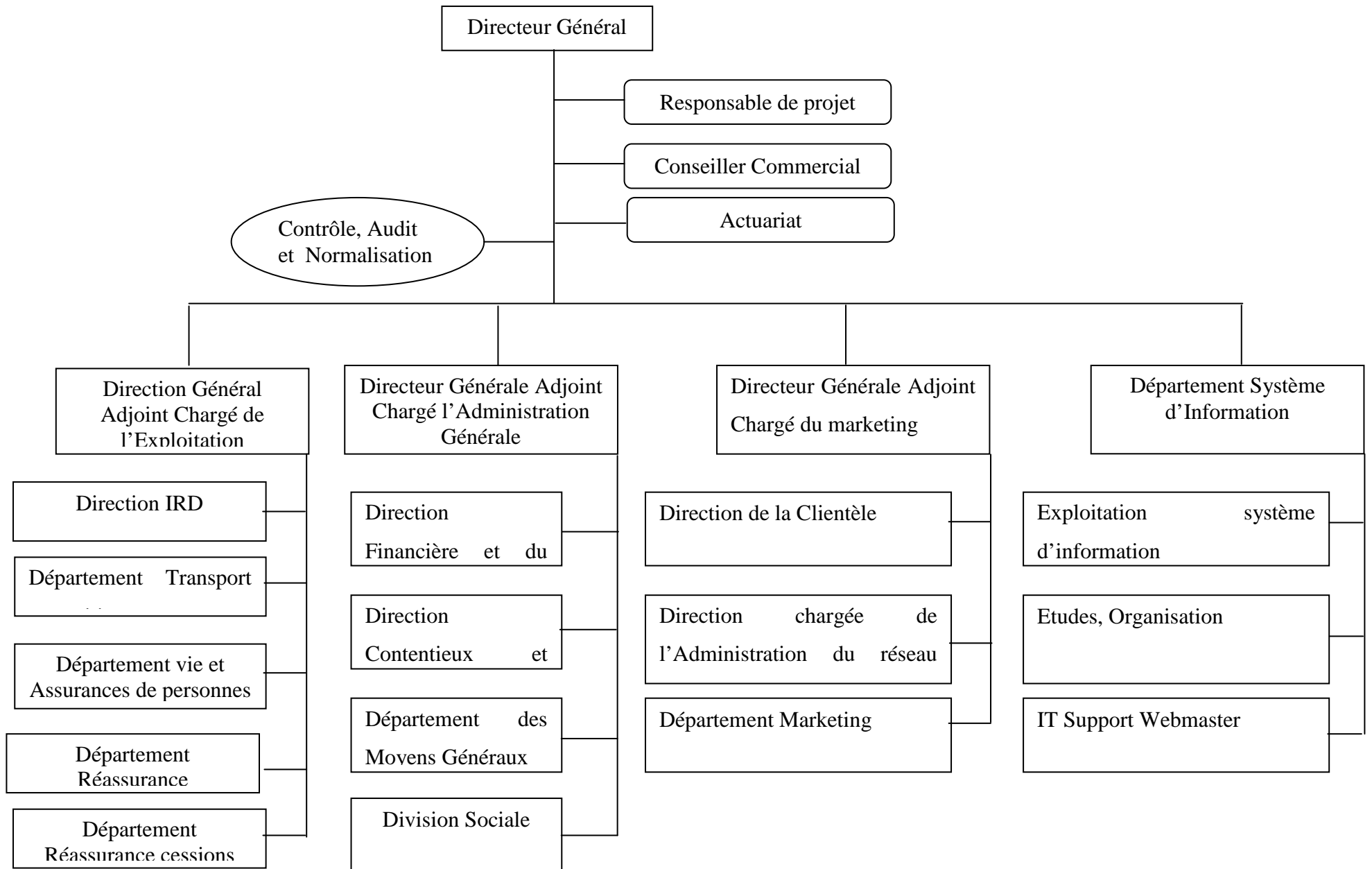
<sup>(2)</sup> Forfait compagnie (Statistiques non disponibles)

## BIBLIOGRAPHIE

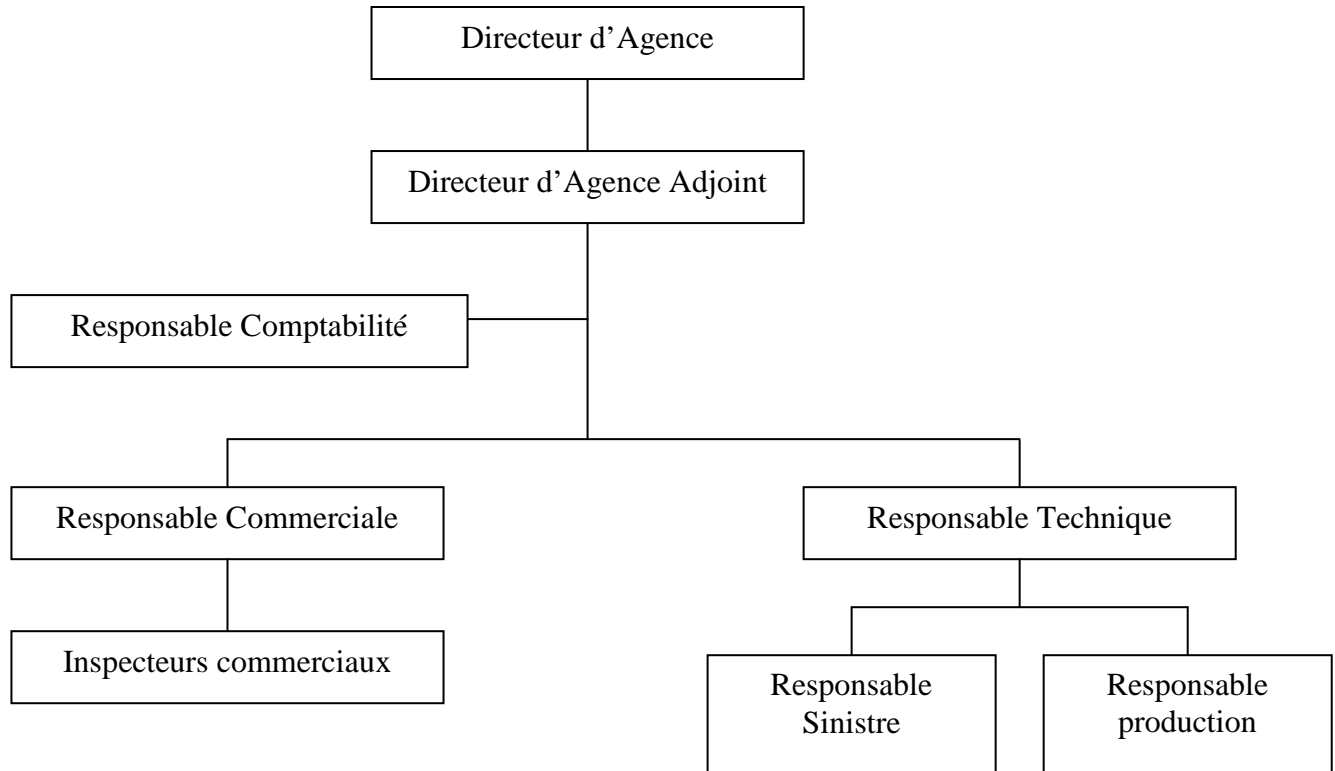
- 1) Henri BOUQUIN : « Le contrôle de gestion », Editions PUF :  
Presse Universitaire de France, Paris 1986
- 2) Phillippe CASTILLE : « Méthodologie pour la création de tableau de bord »,  
ALGOE Management, Paris 1995, 44 pages
- 3) TIERRY CUYAUBERE ET Jacques MULLER : « contrôle de gestion Tome 2 : la  
gestion prévisionnelle et budgétaire », 2<sup>ème</sup> Edition, 1993.
- 4) Peter DRUCKER : « A propos du Management »  
Edition Village Mondial, Paris 2000, 222 pages
- 5) GERVAIS : « Contrôle de gestion par le système budgétaire », VIBRET Entreprise, 1987
- 6) Jacques de GUERNY et Jean Claude GUIREC, J. LAVERNE : « Principes et mise en  
place du tableau de bord de gestion », 5<sup>ème</sup> Edition, J. DELMAS ET  
Cie , 1986
- 7) Michel LEROY : « Le tableau de bord au service de l'entreprise » - Les Editions  
d'Organisation, Paris 1988
- 8) MARGERIN Jacques : « Gestion budgétaire : comment en faire un outil de  
management », 1<sup>ère</sup> Edition, la tranche SEDIFOR, 1986.
- 9) SULZER Jean Richard : « Comment construire le tableau de bord : les objectifs et les  
méthodes d'élaboration », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD Entreprise, 1985.



# ORGANIGRAMME DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE ARO



## ORGANIGRAMME DE L'AGENCE ACM



## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : GENERALITE SUR LA COMPAGNIE ARO .....	3
CHAPITRE I : PRESENTATION .....	4
Section 1 : Historique de la compagnie :.....	4
1-1 ARO et ses origines.....	4
1-1-1 .....Agence Générale – Délégation Générale de l’Océan Indien du groupe français « La PRESERVATERICE ».....	4
1-1-2 Années de transformation décisive (1970 – 1975).....	5
1-2 ARO en marche (1975 – 1987) .....	5
1-2-1 : Les années « Héroïques » (1975 – 1979) .....	5
1-2-2 Amélioration de l’organisation interne et intensification de la décentralisation.....	6
1-3 La période 1988 – 1993 :.....	6
1-3-1 Le projet d’entreprise ARO de1988 ou le changement dans la continuité : 6	
1-3-2 Les restrictions et innovation subséquentes.....	7
1-3-2-1 FIARO ou « Financière d’Investissement ARO ».....	7
1-3-2-2: L’organisation et structure : .....	7
1-4 L’environnement du secteur.....	7
1-5 Le réseau de la distribution : .....	8
1-5-1 : Réseau de vente directe : .....	8
1-5-2 Réseau de vente indirecte .....	8
Section 2 : Structure organisationnelle.....	8
2-1 L’organisation de l’Agence ACM .....	9
2-1-1- Le Direction d’Agence ACM.....	9
2-1-2- Le responsable du service comptabilité : .....	9
2-1-3- Le responsable du service commercial.....	10
2-1-4- Le responsable du service technique :.....	10
Section 3 : Activités .....	10

3-1- Activités de la compagnie.....	10
3-1-1- Les affaires directes.....	10
3-1-1-1- Définition .....	10
3-1-1-2 Les différents produits de la compagnie ARO : .....	11
3-2 La réassurance.....	12
CHAPITRE II : Rappel de la théorie générale sur les outils de gestion .....	12
Section 1 : La comptabilité générale .....	13
1-1 Définition : .....	13
1-2 Les principes comptables .....	13
1-3 Le plan comptable.....	14
1-3-1 Les comptes de patrimoine .....	14
1-3-2 Les comptes de gestions : .....	14
1-3-3 Les plans comptables :.....	15
Section 2 : La gestion budgétaire .....	15
2-1 : Définition .....	15
2-2 : Caractéristique .....	16
2-3 La planification et la gestion budgétaire.....	16
2-3-1 Le diagnostic : .....	16
2-3-2 le plan stratégique :.....	16
2-3-3 Le plan opérationnel .....	17
2-3-4 Budgets : .....	17
2-3-5 Contrôle : .....	17
Section 3 : La comptabilité analytique .....	17
3-1 : Définition .....	17
3-1-1 : Ses techniques .....	17
3-1-2 Ses objectifs :.....	18
3-1-3 Comptabilité générale et comptabilité analytique .....	19
Section 4 : Le tableau de bord .....	20
4-1 Définition : .....	21
4-2 Le tableau de bord et les autres outils de gestion :.....	21
4-2-1 Le tableau de bord et le système budgétaire :.....	21
4-2-2 Le tableau de bord et le système d'information de gestion (management information système ou M.I.S.).....	22
4-2-3 Le tableau de bord et la comptabilité générale :.....	23

4-3 Missions, importances et utilité du tableau de bord :.....	24
<b>DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES..</b>	<b>25</b>
<b>CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE RESSOURCES</b>	
<b>HUMAINES.....</b>	<b>26</b>
Section 1 : Insuffisance en effectif.....	26
1-1 Absence d'un service Accueil.....	27
1-2 Surcharge des tâches du comptable : .....	27
1-3 Existence de file d'attente .....	27
1-4 Absence de contrôleur de gestion : .....	28
Section 2 : Manque de dynamisme du personnel.....	29
2-1- Prédominance de la routine .....	29
2-2- Absence de culture d'entreprise .....	29
2-3- Absence des initiatives du personnel.....	30
Section 3 : Absence de gestion des carrières.....	30
3-1- Manque de rigueur dans le recrutement : .....	30
3-2- Faibles perspectives d'avancement dans la hiérarchie : .....	30
<b>CHAPITRE II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE TABLEAU DE</b>	
<b>BORD.....</b>	<b>31</b>
Section 1 : Insuffisance des points clés actuels.....	31
1-1 Limitation des points clés actuels .....	31
1-2 Non considération des autres critères porteurs .....	34
Section 2 : Insuffisance de l'interprétation des différents objectifs ..... spécifiques de	
l'agence .....	34
2-1- Ecart trop important entre les objectifs et la réalisation .....	34
2-1-1- Chiffre d'affaires .....	34
2-1-2- Affaires nouvelles brutes (ANB).....	34
2-1-3- Déperdition portefeuille (% AN).....	35
2-1-4- Régularisation diverses .....	35
2-1-5- Arriérés.....	35
2-1-6- Encaissement des primes.....	36
2-2- Non spécification des raisons du choix des objectifs .....	36
<b>TROISIEME PARTIE: PROPOSITION DE SOLUTIONS .....</b>	<b>37</b>
<b>CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>38</b>
Section1 : Augmentation de l'effectif .....	38

1-1. Création d'un service Accueil.....	38
1-2. Renforcement du service comptable :.....	38
1-3. Renforcement du service Assurances Automobiles.....	39
1-4. Utilité du contrôleur de gestion : .....	39
Section 2 : Formation du personnel.....	41
2-1. Motivation du personnel : .....	42
2-1-1. Envers le personnel :.....	42
2-1-2. Envers l'Agence .....	42
2-2. Implantation d'une culture d'entreprise :.....	42
2-3. Description des responsabilités du personnel .....	43
Section 3 : Instauration de la gestion des carrières : .....	43
3-1. Standardisation des recrutements.....	43
3-2. Perspectives d'avancement dans la hiérarchie .....	44
<b>CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LES POINTS CLES DU TABLEAU</b>	
<b>DE BORD .....</b>	<b>45</b>
Section 1 : Amélioration de la liste des points clés.....	45
1-1 Augmentation du nombre de points clés.....	45
1-1-1. Choix des indicateurs caractéristiques.....	45
1.1.1.1. Principe de base.....	45
1.1.1.2. Choix des indicateurs :.....	46
1.1.1.3. La forme des indicateurs : .....	48
1.1.1.4. L'interprétation des indicateurs :.....	48
1.1.1.5. La procédure d'Utilisation : .....	49
1-2. Nouveaux indicateurs recommandés : .....	50
1-2-1. Indicateurs de tableau de bord du responsable commercial .....	50
1.2.1.1. Utilisation des moyens commerciaux .....	50
1-2-2. Indicateurs du tableau de bord de productions du responsable technique	51
1.2.2.1. Mesure en valeur de production .....	51
1.2.2.2. Indicateurs d'utilisation des moyens .....	51
1-2-3. Indicateur du secteur « PERSONNEL » et « ADMINISTRATIF ».....	52
1-2-4. Indicateurs de synthèse .....	53
1.2.4.1. Ventilation des recettes et dépenses par points de vente directe.....	53
1.2.4.2. Ventilation des résultats par principaux produits .....	54
1.2.5. Indicateurs de tableau de bord du responsable comptable .....	54

1.2.5.1. Indicateurs de trésorerie constatée à mettre dans le tableau de bord proprement dit .....	55
1.2.5.2. Indicateurs de rentabilité financière .....	56
Section 2 : Détermination précise des objectifs .....	57
2-1 : Amélioration des réalisations.....	57
2-2. Suivi des réalisations.....	58
CHAPITRE 3 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS .....	59
Section 1 : Solutions retenues .....	59
1-1-1 Mesure des performances et contrôle de gestion.....	60
1-1-2. Buts du contrôleur de gestion .....	61
1-1-3. Profil et place du contrôleur de gestion dans l'entreprise.....	61
1-1-4. Place du contrôleur de gestion à l'intérieur de l'entreprise .....	61
1-2. Indicateurs retenus pour le responsable comptable.....	62
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales .....	63
2-1. Résultats attendus.....	63
2-1-1. Plan économique.....	63
2-1-2. Plan financier .....	63
2-1-3. Plan social.....	63
2-2. Recommandations générales.....	64
2-2-1 Suivi et contrôle.....	64
2-2-2. Stratégie de communication .....	64
CONCLUSION .....	66
ANNEXES	