

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PARTIE 1: MATERIELS ET METHODES	5
Chapitre 1: APPROCHE METHODOLOGIQUE	6
Section 1: La documentation et l'enquête	6
Section 2 : La collecte des données.....	7
Section 3 : Traitement des données.....	7
Section 4 : Chronogramme des activités menées	8
Chapitre 2 : LES MATERIELS ET OUTILS UTILISES	10
Section 1 : Présentation générale de l'entité	10
Section 2 : Les divers matériels utilisés	16
Section 3 : Fondement théorique du contrôle de gestion	17
Conclusion partielle	21
PARTIE 2: RESULTATS	22
Chapitre 1: Les facteurs d'efficacité	23
Section 1: Motivation du personnel	23
Section 2: Le contrôleur de gestion et ses attributions.....	25
Section 3 : Les principaux outils de contrôle de gestion.....	26
Chapitre 2 : Environnement complexe	28
Section 1 : Environnement interne	28
Section 2 : Environnement externe	29
Conclusion partielle.....	31

PARTIE 3: DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	32
Chapitre 1 : Analyse de l'existant.....	33
Section 1 : Généralité sur les résultats de l'enquête.....	33
Section 2 : Analyse interne.....	34
Section 3 : Analyse externe.....	37
Chapitre 2 : Solutions et recommandations.....	40
Section 1: Solutions internes.....	40
Section 2 : Solutions externes.....	43
Conclusion partielle.....	46
CONCLUSION GENERALE	46
LISTE DES ABREVEATIONS	V
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	VI
BIBLIOGRAPHIE	VI
ANNEXES.....	VIII
TABLE DES MATIERES	IX

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le développement d'un pays dépend en grande partie de son économie, essentiellement de ses ressources. Pourtant, plusieurs investisseurs échouent après quelques années de création. L'étude et l'expérience sont encore insuffisantes et n'arrivent pas à surmonter la concurrence très rude sur le marché. Ainsi, il faut être vigilant dans la méthode de travail et veiller aux effets de l'environnement qui agissent sur l'Entreprise. En effet, chaque Entreprise possède son propre environnement interne constitué par ses variables organisationnelles (structures, ressources matérielles, financières et humaines), mais évolue aussi dans un environnement externe (environnement politique, environnement démographique, environnement social, ...).

Face à l'évolution du monde, toutes les Entreprises se précipitent pour effectuer des investissements en nouvelles technologies afin d'assurer leurs activités de façon normale et rapide. Actuellement, Madagascar est marqué par un environnement complexe, dû à la crise économique et politique. Plusieurs Entreprises tombent en faillite à cause de la diminution successive des chiffres d'affaires. Le nombre de chômeurs augmente de plus en plus. Donc on peut classer que Madagascar est dans le monde où l'offre est supérieure à la demande. Toute Entreprise à Madagascar est en difficulté d'améliorer ses profits. Face aux différents problèmes, l'Entreprise se base sur l'amélioration du système d'information, pour élaborer une bonne stratégie. Le système d'information existe depuis fort longtemps, mais a subi une évolution profonde, en vue du but final de son utilisation, ou selon le type d'information géré, ou les deux à la fois. C'est la raison d'être du système d'information stratégique. Cette méthode est utilisée pour obtenir des informations fiables qui vont servir de base à l'élaboration de la stratégie, pour surmonter la complexité de l'environnement. Pour disposer des informations fiables qui vont être la base de décision, le contrôle de gestion est l'un des moyens utilisés.

Par définition, le contrôle de gestion est un moyen à partir duquel le dirigeant de l'Entreprise pourrait obtenir des informations riches et fiables lui permettant de prendre des décisions. Le contrôle de gestion joue ainsi un rôle important : il aide les dirigeants à décider, en éclaircissant la stratégie qui définira les moyens pour atteindre l'objectif, en mesurant les résultats obtenus, suivis d'une comparaison avec les résultats prévus, et à la fin des travaux, en dégagant les observations utiles pour les actions futures.

Le Contrôle de Gestion est une « discipline » du management, dont le contenu est flou. Certaines personnes n'y voient qu'une utilisation améliorée des techniques comptables en vue de maîtriser le chiffrage budgétaire, et qui produit rapidement les résultats, afin d'informer la Direction Générale. D'autres voient dans cette discipline une véritable fonction de la Direction Générale qui prend en charge un vaste champ, allant de la stratégie à la gestion opérationnelle, en passant par l'organisation, la planification ou la gestion des Ressources Humaines. La perception des motifs d'apparition du Contrôle de Gestion et de l'évolution de son champ d'analyse passe par la mise en lumière des caractéristiques de l'environnement, aussi bien économique que technologique. La fonction de Contrôleur de Gestion est définie comme suit : « l'enregistrement et l'utilisation de tous les faits pertinents pour :

- protéger la situation financière de l'Entreprise,
- se conformer aux exigences légales de conservation des enregistrements et de publication des rapports financiers,
- communiquer à la Direction des informations qui l'aideront dans la planification et le contrôle des opérations.

Face à l'évolution de l'environnement, un renouvellement des politiques et pratiques s'avère nécessaire par la nouvelle ère. Ce qui signifie une gestion rationnelle des moyens matériels, financiers et humains. Mais pour ce faire, il faut connaître deux termes opposés. Les charges sont des coûts supportés par l'Entreprise pour réaliser normalement ses activités, donc diminuent son chiffre d'affaires. Plus les charges augmentent, plus le chiffre d'affaires diminue. Par contre, les produits sont marqués par l'augmentation financière de l'Entreprise. Ils comblent les charges, et à travers la différence entre les deux, on obtient un résultat brut.

En réalité, toute évolution de l'environnement ne présente pas toujours une menace, car il se peut que les concurrents soient freinés par cette variabilité.

C'est la raison pour laquelle le contrôle de gestion est mis en place pour piloter l'Entreprise dans la variabilité de son environnement, en vue d'atteindre l'objectif fixé au niveau du sommet stratégique. La problématique se pose alors ainsi : le système de contrôle de gestion efficace et efficiente permet-il de faire face au changement de l'environnement?

Pour répondre à cette question, quelques idées nous viennent à l'esprit à titre d'hypothèses. On suppose que le contrôle de gestion est utile à la prévision pour pouvoir surmonter ou lutter contre des impacts environnementaux négatifs. On suppose aussi qu'avoir ou disposer d'un service de contrôle de gestion permet d'avoir une bonne gestion. Et la dernière supposition est que l'analyse des charges et des produits permet à l'Entreprise d'avancer.

C'est pourquoi, nous avons orienté ce présent mémoire sur le thème intitulé : « LES FACTEURS D'EFFICACITE DE CONTROLE DE GESTION COMPTE TENU DE L'ENVIRONNEMENT COMPLEXE : cas de l'Assurance ARO ».

D'une manière générale, le mémoire revêt des aspects essentiels. Il constitue :

- la phase finale du processus en vue d'obtenir le diplôme de « Maîtrise en Science de Gestion » ;
- un moyen d'approfondir davantage les connaissances théoriques acquises et de vérifier la corrélation entre la théorie et la pratique ;
- les informations susceptibles d'augmenter la chance de l'organisation à atteindre ses objectifs d'amélioration du montant ou de la valeur du profit, d'augmentation de la part de marché en satisfaisant l'interne et l'externe ;
- les informations de base pour les personnes réalisant une étude ou une recherche concernant le contrôle de gestion.

La présente étude consiste à analyser le contrôle de gestion pour assurer l'accroissement de la productivité de la Compagnie en lui apportant les recommandations et les suggestions pour ce système.

Pour ce faire, trois résultats seront attendus à la fin de cet ouvrage : permettre à la Compagnie d'améliorer sa prévision dans le monde d'aujourd'hui, l'aider à augmenter son chiffre d'affaires et enfin l'inciter à améliorer le système de contrôle de gestion existant en tenant compte de l'évolution de l'environnement.

Ce présent mémoire suit le plan IMMRED, présentant successivement une introduction, les matériels et méthodes, les résultats, la discussion et les recommandations.

Ainsi, cet ouvrage est formulé autour de trois parties principales :

- Dans la première partie, nous mettrons en évidence les matériels utilisés ainsi que l'approche méthodologique, comprenant la méthodologie, la présentation de la Compagnie d'assurance ARO, ses missions, ses activités et le cadre organisationnel.
- Ensuite, la deuxième partie qui sera analytique avec l'analyse des données et informations obtenues, l'analyse des faits et des problèmes rencontrés.
- Enfin la dernière partie porte sur la discussion des problèmes et les solutions proposées.

PARTIE 1 : MATERIELS ET METHODES

La première partie de notre mémoire sera consacrée à la présentation de l'approche méthodologique, à travers laquelle nous donnerons les différentes méthodes servant de base pour ce présent mémoire. Ensuite, nous exposerons les différents matériels utilisés ainsi que quelques théories sur le contrôle de gestion.

Ainsi, cette première partie est divisée en deux :

- Chapitre 1 : Approche méthodologique
- Chapitre 2 : Les matériels et outils utilisés.

CHAPITRE 1 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Le service de contrôle de gestion est important dans toute Entreprise. C'est ainsi que notre étude se focalise sur le contrôle de gestion pour que la Compagnie ait une gestion et un contrôle impeccables.

Section 1 : La documentation et l'enquête

Pour entamer cette étude, nous nous sommes basé sur la documentation et l'enquête.

1.1.La documentation

Le choix d'une bonne méthodologie de recherche est avant tout ce que l'on doit faire pour mieux atteindre le but.

La recherche documentaire est effectuée pour faciliter la collecte des données, la lecture approfondie de différents ouvrages trouvés dans différentes bibliothèques, telles que CITE à Ambatonakanga, CREAM à Soavimbahoaka. CITE a été plusieurs fois fréquenté pour l'emprunt de différents ouvrages afin d'acquérir la connaissance approfondie sur le contrôle de gestion, sur les budgets et sur les prévisions. La bibliothèque CREAM nous a permis de consulter des livres économiques, des ouvrages sur les différentes réalités à Madagascar. Le document de recherche que nous avons aussi employé est le support des cours théoriques (cahier) pour servir de base. Jusque-là, ce n'est que pour l'élaboration des questionnaires concernant l'information à obtenir au moment de l'enquête.

Enfin, les documents internes de la Compagnie, qui comporte tout ce qui la concerne, ont servi à approfondir notre connaissance.

1.2.L'enquête

Il faut tenir compte qu'il existe plusieurs types d'enquêtes. Dans notre recherche, on effectue une enquête face à face, c'est-à-dire un enquêteur et un enquêté parmi le Personnel ou le Responsable concerné. Elle est effectuée durant la période de notre stage. Elle se déroule durant deux heures au niveau du Contrôleur Interne à cause de non disponibilité du Contrôleur de Gestion et continue même si notre stage a pris fin. Un questionnaire (référence. Annexes n° I et II) a été utilisé, comportant des questions à la fois semi-ouvertes et fermées.

Section 2 : La collecte des données

La collecte de données s'effectue en deux étapes :

- La collecte des données primaires,
- La collecte des données secondaires.

2.1. La collecte des données primaires

La collecte des données primaires vise à l'acquisition de la notion approfondie de contrôle de gestion, à travers la consultation de livres qui traitent notre thème. Mais elle est insuffisante et doit être complétée par la collecte des données secondaires.

2.2. La collecte des données secondaires

Elle consiste en lecture des documents disponibles au niveau de la Compagnie, tels les manuels de procédure, les rapports annuels, et en enquête par questionnaire auprès des responsables. Elle comporte aussi l'observation directe durant le stage. Les informations obtenues se rapportent ainsi beaucoup plus sur la Compagnie. Les données et les informations collectées sont recoupées pour qu'elles soient réduites mais fiables.

Section 3 : Traitement des données

Après le recoupement des données et informations, on passe à leur traitement et analyse. L'analyse s'exécute à l'aide de visite des différents services de la Compagnie, durant l'inventaire de chaque matériel informatique.

3.1. Etude de cas, points forts et points faibles de l'étude

Pour réaliser cette étude, nous avons choisi le cas de la Compagnie d'Assurances ARO à Madagascar, qui est parmi les grandes Entreprises de Madagascar. En plus, elle dispose jusqu'à aujourd'hui de la plus grande part de marché.

L'analyse du système de contrôle de gestion de cette Compagnie peut être présentée comme une aide aux autres Entreprises, grâce aux propositions à la fin de notre ouvrage. En effet, les solutions peuvent leur être utiles aussi.

En réalisant cette étude, quelques problèmes sont apparus, relatifs :

- au temps : certains services ont beaucoup de tâches à effectuer, ce qui a ralenti notre collecte d'informations ;
- au Contrôleur de Gestion : nous n'avons pas eu l'encadrement du Contrôleur de Gestion par suite de son indisponibilité ;
- à la sélection des informations utiles dans les nombreux documents internes de la Compagnie qui nous ont été confiés.

Comme tout problème a sa solution, nous avons résolu ces problèmes pour continuer à élaborer ce présent mémoire.

3.2. L'analyse et limite de l'étude

L'analyse est souvent une étape préalable à la définition de la stratégie. La démarche adoptée ici est basée sur notre outil d'analyse : entretien, observation directe et analyse SWOT. En effet, l'entretien sert à éprouver les hypothèses et à donner la preuve de ce que l'on avance. L'observation directe nous permet de décrire et de comprendre l'environnement et les événements qui se déroulent au sein de la Compagnie. L'analyse SWOT consiste en l'étude à la fois des forces et faiblesses d'une Entreprise, ainsi que des opportunités et menaces sur son environnement.

Un problème doit être considéré comme une étude, donc il se peut qu'il existe plusieurs études dans toute Entreprise. Mais nous avons focalisé notre étude sur les facteurs d'efficacité.

Section 4 : Chronogramme des activités menées

C'est dans cette section qu'on annonce les différentes activités menées pendant la collecte des données nécessaires à la réalisation de ce mémoire. Voici un tableau montrant le chronogramme des activités.

Tableau n° 1 : Chronogramme des activités

ACTIVITES	MOIS				
	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Consultation de documents sur le thème et pour la connaissance générale de la Compagnie	I_____I				
Préparation de l'enquête	I_____I				
Inventaire dans la salle de stockage des anciens matériels informatiques	I_I	I____I			
Entretien avec l'Encadreur Professionnel		I_I		I_I	
Inventaire des matériels informatiques utilisés		I_I	I_____I		
Rédaction				I____I	I_____I

Source : Investigation personnelle, juillet 2012.

I____I : signifie la période pendant laquelle a été effectuée l'activité.

Nous avons effectué un stage de trois mois, du 4 février 2012 au 4 mai 2012, pour effectuer notre recherche. Le tableau présenté ci-dessus montre les activités lors de notre recherche. La rédaction de notre mémoire a débuté en mai, toutefois, même si notre stage a pris fin, notre recherche continue toujours.

CHAPITRE 2 : LES MATERIELS ET OUTILS UTILISES

Plusieurs matériels ont été utilisés pour réaliser ce mémoire. Tout d'abord on va présenter la Compagnie, ensuite on va évoquer les différents et divers matériels utilisés, et enfin le fondement théorique de contrôle de gestion.

Section 1 : Présentation générale de l'entité

1.1.Historique de la Compagnie d'Assurances ARO

L'histoire a débuté en 1935 où il s'agit d'une Agence Générale du Groupe LA PRESERVATRICE, Société Anonyme de Droit français. En 1965, une délégation générale du Groupe LA PRESERVATRICE qui jouissait d'une autonomie plus grande venait régler la quasi-totalité des problèmes. Mais les décisions importantes étaient encore prises à Paris. En 1970, la malgachisation apparaît par la nomination d'un cadre malgache au Secrétariat Général de la Délégation. Cinq ans après, se matérialisait l'Attribution à l'Etat du monopole des opérations d'assurances et de réassurances sur le territoire malgache par l'Ordonnance n° 75-002 du 16 juin 1975. La « PRESERVATRICE MADAGASCAR » devenait une Société d'Etat à Gestion privatisée. Une fois privatisée, la nouvelle dénomination ARO (ASSURANCES – REASSURANCES – OMNIBRANCHES) fut trouvée et officiellement adoptée à la place de PRESERVATRICE MADAGASCAR à la suite d'un concours organisé au sein du personnel en 1976. Ce nom ARO est un MESSAGE parce qu'à l'égard de la CLIENTELE, nœud central de toutes les réflexions et les actions de la Compagnie, ce substantif signifie à la fois en extension et en profondeur (ARO en malgache signifie PROTECTION, DEFENSE, TOUT CE QUI SERT A PROTEGER). Il affirme la mission spécifique de la Compagnie et le label de qualité qu'elle se proposait d'imposer et de véhiculer. En 1988, a été créée la Société spécialisée dénommée FIARO « FINANCIERE D'INVESTISSEMENT ARO » pour l'exercice autonome de l'ANNEE FINANCIERE DE ARO. Par la notoriété qu'elle a su acquérir progressivement depuis sa création, FIARO est fréquemment sollicitée par les organismes institutionnels internationaux, comme la Banque Mondiale et ses filiales, sinon pour être le chef de file de la partie malgache dans un certain nombre d'initiatives lancées en commun, ou tout au moins à y participer activement.

En 1995, ARO célèbre son 20^{ème} anniversaire.

A part, l'organisation de plusieurs manifestations, ARO a marqué cet anniversaire par plusieurs constructions, preuves de la solidité de la Compagnie :

- Construction de la zone industrielle d'Andranotapahina, Antananarivo,
- Extension du Complexe hôtelier AROTEL d'Antsirabe (2^{ème} ville industrielle de Madagascar),
- Construction du Complexe Commercial et Administratif d'Ampefiloha, Antananarivo,
- Construction d'un Immeuble à Sambava (Nord de Madagascar).

Cinq ans après, elle célèbre son 25^{ème} anniversaire par diverses manifestations socioculturelles et sportives. En 2003, plus précisément le 12 juillet, elle inaugure le nouvel immeuble ARO d'Ampefiloha, Antananarivo. Et le mois de décembre a lieu l'inauguration du nouvel Immeuble ARO d'Antsahavola II, Antananarivo. En 2005, le 30^{ème} anniversaire de ARO a été fêté. ARO arbore toujours une solidité financière inégalée et conforte sa place de *leader* dans le secteur d'assurance. A part l'organisation de diverses manifestations socioculturelles et sportives dans tout Madagascar, les dates ci-après sont à retenir :

22 juin : Pose de la première pierre pour la construction d'un immeuble à Antalaha (Nord de Madagascar) ;

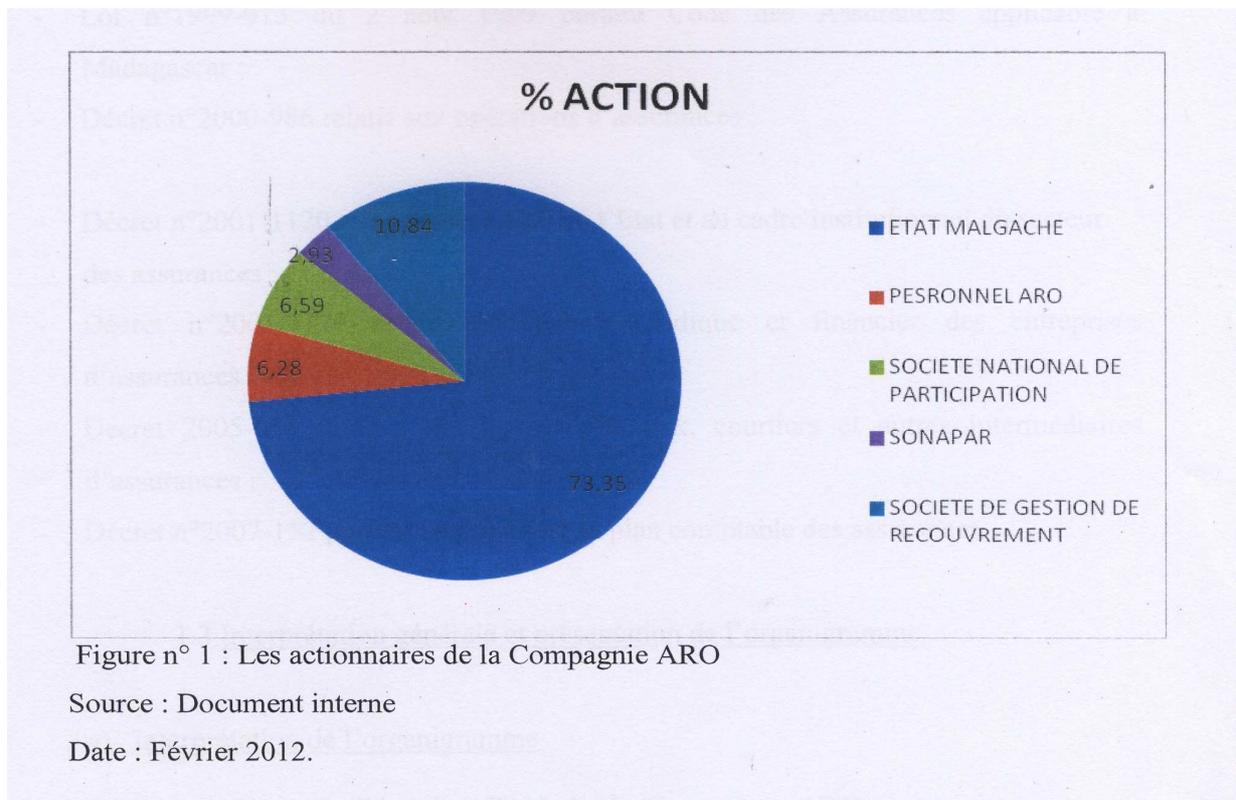
23 – 24 juin : Premier Salon des produits ARO à l'Hôtel Madagascar HILTON, dans le but de jouer la transparence auprès de la clientèle et du grand Public Partenaire.

Enfin, ARO travaille avec des Réassureurs de renommée internationale, tels que :

- AFRICA – RE
- MUNICH – RE
- BEST – RE
- CCR – Paris
- PARTNER – RE

1.2. Information financière et cadre juridique

La Compagnie ARO est composée de plusieurs actionnaires



Ce graphique présente les différents actionnaires de la Compagnie ARO. Nous ne constatons que l'Etat malgache dispose du plus grand nombre d'actions, qui lui fait bénéficier du pouvoir de diriger la Compagnie, en étant le principal actionnaire. Le Capital social est de MGA 7.013.300.000 (MGF 35.066.500.000).

Actuellement, la Compagnie ARO résiste face à ses concurrents, comme Ny Havana, Mutuelle d'Assurance Malagasy (MAMA)... Elle détient 55% du marché des assurances à Madagascar et s'efforce toujours à augmenter cette part en donnant à ses clients des produits de qualité.

Voici le cadre juridique du secteur Assurance :

- Ordonnance n° 1988-006 du 29 avril 1988 autorisant l'adhésion de Madagascar à l'Accord, portant création de la Société Africaine de Réassurances, adopté le 24 février 1976 à Yaoundé ;

- Loi n°1999-013 du 2 août 1999 portant Code des Assurances applicable à Madagascar ;
- Décret n°2000-986 relatif aux opérations d'assurances ;
- Décret n°2001-1120 relatif au contrôle de l'Etat et au cadre institutionnel du secteur des assurances ;
- Décret n°2001-1121 relatif au régime juridique et financier des entreprises d'assurances ;
- Décret 2005-088 relatifs aux agents généraux, courtiers et autres intermédiaires d'assurances ;
- Décret n°2007-152 portant approbation du plan comptable des assurances.

1.3 Interprétation générale et présentation de l'organigramme

a) Interprétation de l'organigramme

Sous l'autorité de la Direction Générale, la Compagnie ARO est structurée par une fonction correspondant aux unités ci-après :

- DGA Technique et Commercial regroupant trois Directions et un Département autonome, à savoir la Direction Technique Non Vie, la Direction Inspection, la Direction Marketing, le Département « Vie et Assurances » de Personne.

- DGA Administration et Finances regroupant une Direction et des départements autonomes, à savoir la Direction Financière et du Personnel, le Département Systématique d'Information, le Département des Moyens Généraux.

- Les unités rattachées à la Direction Générale sont :

- . le Contrôle Interne,
- . le Contrôle de Gestion,
- . le Responsable Management Qualité,
- . l'Assistante de Direction,
- . le Protocole,

- . l'Attaché à la Direction générale,
- . la Direction Inspection,
- . le Département Réassurances,
- . le Département Système d'Information.

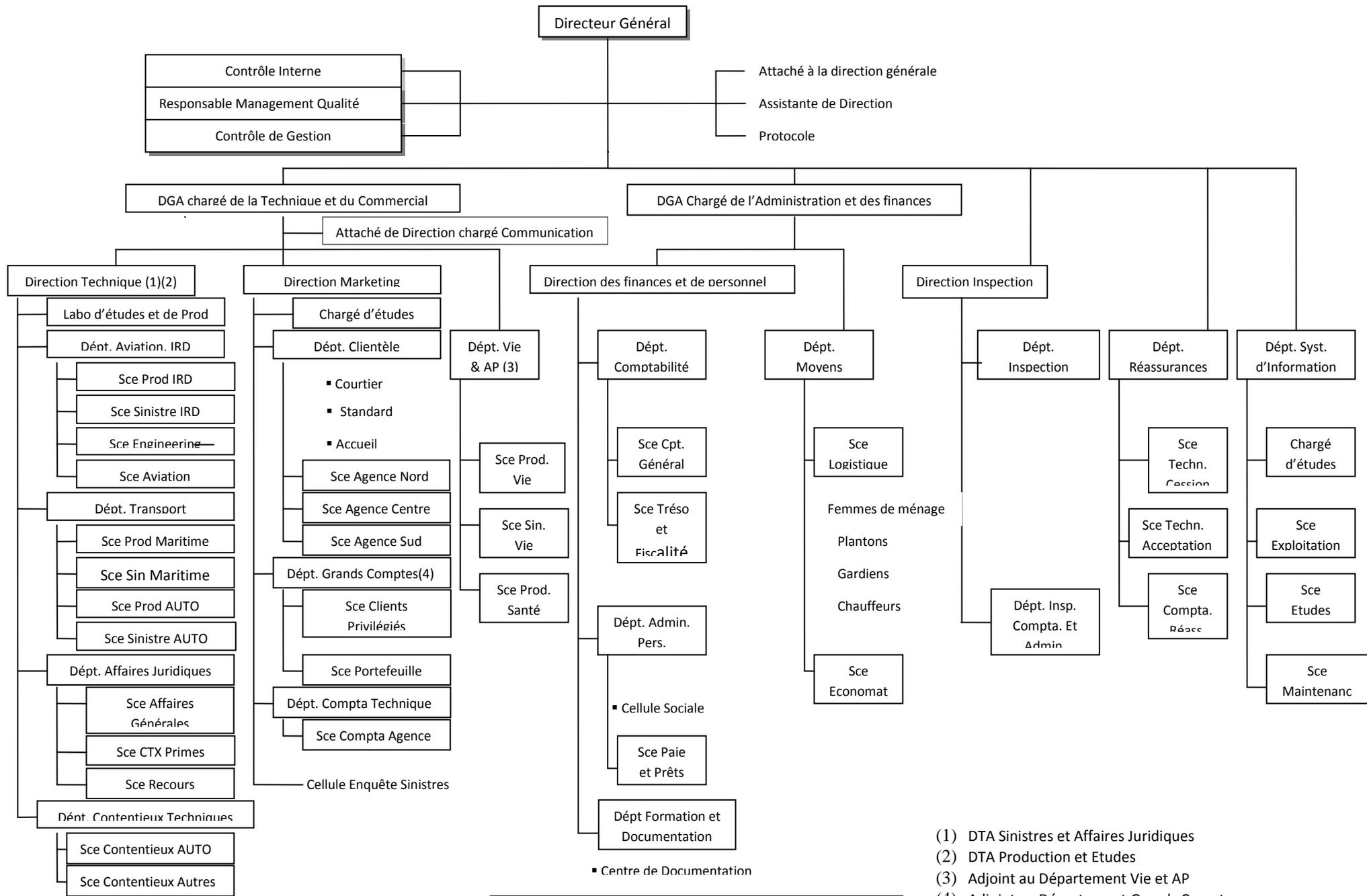
Un Responsable dirige chaque unité. Tout ce qui concerne la Vente est sous la responsabilité de la Direction Marketing par délégation de pouvoir de la Direction Générale.

Les réseaux de vente sont constitués par :

- les Agences Générales et Agences Indépendantes dont les mandats sont obligatoirement déterminés par compromis de nomination.
- Les Directions Régionales qui peuvent disposer de ramification de vente.

b) Organigramme

Comme toute entreprise, la Compagnie d'assurance ARO dispose aussi d'une structure et d'un organigramme bien établi. Voici cet organigramme.



Source : Document interne ; date : Mai 2012

- (1) DTA Sinistres et Affaires Juridiques
- (2) DTA Production et Etudes
- (3) Adjoint au Département Vie et AP
- (4) Adjoint au Département Grands Comptes

Section 2 : Les divers matériels utilisés

Quelques matériels sont utilisés pour élaborer cet ouvrage.

2.1. La documentation

- Le livre : les différents ouvrages trouvés dans différentes bibliothèques, telles que CITE, CREAM.... Le livre de Contrôle de Gestion est le plus utile comme document de connaissance et d'information.
- Les cahiers qui supportent des cours de contrôle de gestion, en complément des ouvrages, pour servir de base et qui nous sont transmis.
- Les documents internes de la Compagnie qui comportent tout ce qui concerne la Compagnie. Pour approfondir notre connaissance sur la Compagnie, les registres et les autres documents sont les matériels les plus nécessaires.

2.2. L'enquête

- Le bloc-notes pour prendre les informations fournies par les enquêtés.
- Les matériels informatiques qui sont utilisés pour transformer les idées conçues en écriture à l'aide d'un logiciel et pour les imprimer.
- Le papier est utilisé pour supporter les informations reçues pendant la collecte des données et pour préparer la rédaction du mémoire.
- Le téléphone portable jouant le rôle de dictaphone pour enregistrer les réponses des enquêtés ou interlocuteurs afin d'éviter une perte d'information.
- Le papier supportant le questionnaire (voir l'annexe n°1 et II).

2.3. Les documents comptables de base

- Le rapport annuel : ce document est sous forme de livre où se trouvent toutes les activités antérieures de la Compagnie. Ce document contient des informations financières, comme par exemple le bilan et le compte de résultat de la Compagnie.

- Le manuel de procédure de Contrôle de Gestion : ce document contient toute information concernant le Contrôle de Gestion de la Compagnie.

Section 3 : Fondement théorique de Contrôle de Gestion

Le Contrôle de Gestion est une « discipline » du management, dont le contenu est flou. Certaines personnes n'y voient qu'une utilisation améliorée des techniques comptables en vue de maîtriser le chiffrage budgétaire, et qui produit rapidement les résultats afin d'informer la Direction Générale. D'autres voient dans cette discipline une véritable fonction de la Direction Générale qui prend en charge un vaste champ allant de la stratégie à la gestion opérationnelle, en passant par l'organisation, la planification ou la gestion des Ressources Humaines (1)

La perception des motifs d'apparition du Contrôle de Gestion et de l'évolution de son champ d'analyse passe par la mise en lumière des caractéristiques de l'environnement, aussi bien économique que technologique.

Le monde des affaires a traversé trois types de parcours qui méritent d'être analysés pour la réussite d'une Entreprise.

La première est la demande supérieure à l'offre. Dans ce contexte, le client n'a aucune influence sur les modes de fonctionnement de l'Entreprise.

Au moment où la demande est égale à l'offre, le client commence à exister pour l'Entreprise. Nous sommes dans la logique du « Produire ce qui sera vendu ». C'est la période d'introduction des systèmes de Gestion.

Le dernier parcours que le monde a traversé est la demande inférieure à l'offre, qui se traduit par la rude concurrence.

L'évolution de la relation entre la demande et l'offre s'est accompagnée par un changement radical au niveau des « armes utilisées par les Entreprises afin de réaliser une rentabilité suffisante ».

Avant les années 70, les marchés étaient réservés aux biens de consommation individuelle, liés à la saturation des besoins. Dès le milieu des années 70 et suite aux exigences croissantes des consommateurs, on assiste à la montée de technologies nouvelles de production et d'organisation, qui vont modifier les conditions d'exploitation des activités en termes de procédés-processus dans un premier lieu pour s'étendre aux autres fonctions. Les machines et les postes de travail deviennent flexibles, obligeant les Entreprises à intégrer ces nouvelles technologies de l'information et de la communication tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation, modifiant ainsi leur mode de gestion, leur processus décisionnel et leur structure de fonctionnement.

Définir le Contrôle de Gestion est un exercice particulièrement difficile, car les pratiques au sein des Entreprises et les conceptions exposées dans divers ouvrages et articles recouvrent des notions variées. Mais prenons deux auteurs les plus connus en la matière.

Selon Bouquin H. : le Contrôle de l'Entreprise est un ensemble de dispositifs qui peuvent être regroupés en trois catégories. Le Contrôle de Gestion y joue un rôle charnier et ambigu. Il est certain qu'un consensus indiscutable existe à cet égard, mais le système de contrôle universel efficace n'existe pas (1).

Le Contrôle de l'Entreprise comprend trois niveaux reliés qui dosent différemment les modes opératoires, qui sont les objectifs, les normes, les règles, les outils.

Il y a trois catégories de contrôle :

- Contrôle stratégique ayant pour mission de permettre la finalisation et le pilotage annuel de l'Entreprise à long terme ;
- Contrôle de gestion comprenant les dispositifs, dont la mission est de permettre la finalisation et le pilotage annuellement à horizon en général, en incitant les Responsables à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie ;
- Contrôle d'exécution réunissant les dispositifs construits pour garantir le bon déroulement des tâches de routine.

Selon Anthony R.N., le Contrôle de Gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente (1).

D'une manière générale, le Contrôle de Gestion est considéré comme la maîtrise de gestion, c'est-à-dire, il aide les preneurs de décisions à maîtriser l'évolution des variables pour l'Entreprise. Il définit la meilleure route à suivre pour atteindre le but. De même, le Contrôleur participe aussi à l'appréciation des résultats obtenus du côté de l'Administration générale avec ses analyses et ses critiques.

Le Contrôle de Gestion n'est pas seulement une action de maîtrise mais est aussi un outil de vérification dans un but au moins coercitif, et c'est l'image du Contrôleur qui s'impose souvent chez les gens, mais cette sanction ne porte pas seulement sur le côté positif (félicitation).

Ce sont les phases traditionnelles du management qui caractérisent le processus du Contrôle de Gestion.

a) La phase de Prévision

La phase de prévision est déterminée par la stratégie définie par l'organisation. C'est là que la Direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie en fonction de l'horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme retenus.

b) La phase d'Exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

c) La phase d'Evaluation

Elle consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la Direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

d).La Phase d'Apprentissage

Elle permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par l'apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que l'éventuelle faiblesse. Une base de données est constituée pour être utilisée pour les futures prévisions.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette première partie de notre mémoire est consacrée à la présentation de l'approche méthodologique à travers laquelle nous avons vu les différentes méthodes de recherches afin de collecter les données. La documentation se définit comme la lecture du livre qui sert de base de recherche. L'enquête est pratiquée afin d'obtenir des informations approfondies sur le sujet. Après avoir collecté les données primaires et secondaires, on passe à leur traitement.

Cette partie est aussi consacrée aux matériels utilisés afin d'effectuer les méthodes. La Compagnie d'assurances Aro y est présentée en tant qu'entreprise à étudier. Différents outils sont utilisés pendant la collecte des données jusqu'à la sortie de ce présent mémoire. Cette première partie de notre mémoire est titrée Matériels et Méthodes telle qu'exigée par la norme IMMRED.

PARTIE 2 : RESULTATS

Dans cette deuxième partie, nous allons essayer de mettre en évidence les résultats obtenus après avoir effectué les différentes méthodes et utilisé les différents matériels auprès de l'Entreprise cible.

Le plan de cette deuxième partie est donc le suivant :

- Chapitre 1 : Facteurs d'efficacité
- Chapitre 2 : Environnement complexe

CHAPITRE 1 : FACTEURS D'EFFICACITE

Les facteurs d'efficacité peuvent apparaître dans plusieurs points, par exemple le personnel est-il motivé pour atteindre la performance ?. Nous trouvons dans ce chapitre la motivation du personnel, le suivi de la qualité, la structure et les attributions du Contrôleur de Gestion.

Section 1 : Motivation du personnel

1.1. Définition

Le mot motivation provient des termes latins motus (« mouvoir ») et motio (« mouvement »). Pour la psychologie et la philosophie, la motivation désigne toutes ces choses qui impulsent une personne à réaliser certaines actions et à y persister jusqu'à arriver à ses objectifs. Le concept est également associé à la volonté et à l'intérêt. Autrement dit, la motivation est la volonté de faire un effort et d'atteindre les objectifs fixés. La motivation suppose l'existence d'une nécessité, pouvant être absolue, relative, de plaisir ou de luxe. Lorsqu'une personne est motivée à (faire) « quelque chose », elle considère que ce « quelque chose » est nécessaire ou convenable. De ce fait, la motivation est le lien qui fait agir pour répondre à ce besoin (1).

1.2. Les sources de motivation de la Compagnie

a) L'ambiance de travail

La Compagnie améliore de jour en jour l'ambiance de travail, car elle pense qu'une fois que l'employé se trouve dans l'ambiance, la motivation est automatiquement créée. La Compagnie crée l'ambiance de travail par la convivialité du personnel. La recherche de la convivialité pousse la Compagnie à organiser diverses activités socioculturelles et sportives.

b) La participation dans le bureau

En général, la Compagnie permet à ses employés d'effectuer leurs tâches en toute liberté sans donner des pressions. Son but est de les mettre à l'aise.

La Compagnie tient compte des conditions de travail et c'est pour cela que ses employés disposent chacun de bureau pour effectuer leur tâche.

c) Le dispensaire

L'existence d'un dispensaire donne aux employés l'opportunité de se faire soigner. La famille du personnel de la Compagnie peut y être soignée aussi. Les retraités de la Compagnie peuvent bénéficier des visites médicales. La Compagnie n'est pas membre de l'OSTIE mais elle fait payer une cotisation. Elle assure non seulement la santé au quotidien, mais elle paye aussi l'intervention chirurgicale en cas de nécessité d'opération. Ainsi, elle protège ses employés pour qu'ils se sentent en sécurité.

d) La cantine

La Compagnie offre la possibilité de déjeuner sur place à ceux qui habitent loin du lieu de travail.

Il existe trois menus différents. Le premier menu est gratuit mais le personnel doit choisir aussi un autre menu à payer.

e) L'association culturelle et sportive

La Compagnie équilibre le travail et les loisirs en permettant aux personnes différentes activités pour entretenir la convivialité. L'association culturelle et sportive se divise en plusieurs sections qui sont autant de choix pour inciter à l'adhésion de chacun.

f) L'assurance retraite

C'est un moyen pour donner une nouvelle vie au Personnel retraité, car chaque mois durant ses années de travail, un certain pourcentage a été retiré de son salaire pour assurer sa retraite. Ce pourcentage est de 6% pour l'employé, et de 18% pour l'employeur. En outre, il jouit du versement de l'assurance cumulée jusqu'à sa retraite. Celle-ci est ainsi la capitalisation, c'est-à-dire le cumul des cotisations annuelles à capitaliser pour avoir la retraite à 60 ans pour les hommes et à 55 ans pour les femmes. Les cotisations versées dans l'année génèrent une retraite annuelle et après la première année, la retraite annuelle est revalorisée.

g) La formation

La Compagnie d'assurances ARO améliore les capacités de ses employés par la formation, qui peut ne pas être dans la ville d'Antananarivo mais aussi en province.

La formation est dispensée gratuitement à l'employé désirant améliorer ses capacités professionnelles, mais cela est en fonction des besoins du poste.

1.3. Les autres sources de motivation

Comme toute Entreprise, l'existence de l'internet aide les employés dans la vie quotidienne en leur permettant de consulter leur courrier électronique sans se déplacer.

Nous constatons aussi que les salaires offerts sont aussi source de motivation car la Compagnie donne des rémunérations élevées, surtout à ceux qui justifient d'une certaine ancienneté.

Section 2 : Le Contrôleur de Gestion et ses attributions

2.1. Généralités sur le Contrôleur de Gestion

Tout d'abord, la Compagnie d'assurance ARO est créée depuis longtemps d'après son historique. L'unité Contrôle de Gestion y est créée également depuis longtemps. Celle-ci est composée d'une seule personne qui assure toute les tâches de Contrôleur de Gestion. Comme la Compagnie ne recrute que des personnes qualifiées, son Contrôleur de Gestion est aussi qualifié, conformément à l'exigence de 4 ou 5 années d'expérience. Il est par ailleurs jeune et dynamique pour assumer ses tâches.

2.2. Structure et attributions du Contrôleur de Gestion

Ce service assure deux rôles : d'une part, la mise à disposition d'informations fiables sur la situation budgétaire et les données chiffrées de performance de chaque unité, et d'autre part, le suivi des tableaux de bord contractuels sur la Gestion extérieure de certains placements, par exemple : immobilier, hôtelier..., en collaboration avec le service Contrôle Interne.

Ce service se préoccupe aussi de la mise en place d'outils de gestion et de système d'information budgétaire, du suivi des opérations spécifiques.

Il élabore et propose des objectifs ainsi que le fonctionnement efficace du Service.

Concernant les attributions sur la politique générale, sur le Plan d'action et le Budget, il assure la coordination des activités de préparation des documents de base. Pour permettre le suivi budgétaire, il s'occupe aussi de la conception d'un système d'information adéquate et d'outils de gestion

Pour permettre aussi une analyse par fonction et unité, il pratique la gestion et la mise à jour du plan comptable analytique. Il prépare et envoie des réalisations budgétaires par unité. Ensuite, il centralise et formule la synthèse des commentaires provenant des unités concernant les réalisations trimestrielles. Enfin, il est en collaboration avec le Contrôle Interne pour le suivi des tableaux de bord contractuels de la gestion de certains placements confiés à des tiers ou filiales.

Section 3 : Les principaux outils de Contrôle de Gestion

Le Contrôle de Gestion dispose de deux grands et plus connus outils pour exercer ses différentes missions.

3.1. Le budget

Le budget est une affectation prévisionnelle quantifiée d'objectifs et/ou de moyens pour une période déterminée, limitée au court terme (1).

La Compagnie élabore un budget suivant les principes ci-après :

- ↪ le budget doit refléter la stratégie de l'entreprise ;
- ↪ le budget doit être réaliste afin de réaliser les objectifs ;
- ↪ le budget doit s'adapter à la situation ;
- ↪ le budget peut être remis en cause ;
- ↪ le budget doit améliorer le contrôle de gestion.

Les montants de la prévision sont obtenus à partir de la réalisation de l'exercice précédent.

Le plan budgétaire (cf. Annexes n° III, IV et V) est semblable au plan comptable général. Il est composé de deux classes : la classe six pour les charges et la classe sept pour les produits (Source : Document interne, Date : avril 2012).

Le budget des charges et des produits du siège et du point de vente récapitule le mouvement d'argent (cf. Annexes n° VI, VII, Montant : investigation personnelle).

3.2. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un des instruments de pilotage à court terme dirigés vers l'action. Il comporte un nombre limité d'indicateurs clairs, pertinents, obtenus rapidement, traduisant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité.

Il attire l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion et améliore ainsi la prise de décision. La Compagnie dispose de plusieurs tableaux servant de bases de décision. Un extrait de tableau de bord est présenté en annexe n° VIII.

CHAPITRE 2 : ENVIRONNEMENT COMPLEXE

Une Entreprise évolue à l'aide de son environnement. Il existe deux types d'environnement : L'environnement interne se trouve à l'intérieur de l'Entreprise, par exemple les ressources humaines ; l'environnement externe se trouve à l'extérieur, par exemple la politique, les crises. L'environnement peut influencer l'Entreprise en bien (amélioration) ou en mal (aggravation de situation). Ce chapitre présente successivement l'environnement interne et l'environnement externe.

Section 1 : Environnement interne

Cette section énumère les différents éléments de l'environnement interne qui peuvent influencer sur la Compagnie.

1.1. Ressources humaines

Les ressources humaines font partie du capital de la Compagnie ARO et comprennent tous les facteurs qui vont permettre d'identifier les avantages de compétitivité liée aux hommes. Les facteurs de compétitivité sont : le recrutement, la formation, la rémunération, l'organisation hiérarchique et l'accès à la technologie de la communication. Actuellement, la Compagnie ARO dispose de 407 employés pour effectuer ses activités. En général, ils sont tous qualifiés.

1.2. Ressources matérielles

Les matériels immobiliers et mobiliers servent au fonctionnement de la Compagnie en gardant l'avantage concurrentiel. Les matériels de transport relient le siège aux agences pour effectuer le transport des besoins matériels, par exemple les différents matériels informatiques. En ce moment, la Compagnie prévoit l'amélioration de ces matériels compte tenu de la nouvelle technologie.

1.3. Ressources financières

Elles sont nécessaires pour faire tourner la Compagnie. Celle-ci détermine chaque dépense effectuée ainsi que chaque recette afin d'évaluer le budget indispensable à son bon fonctionnement, compte tenu de l'environnement.

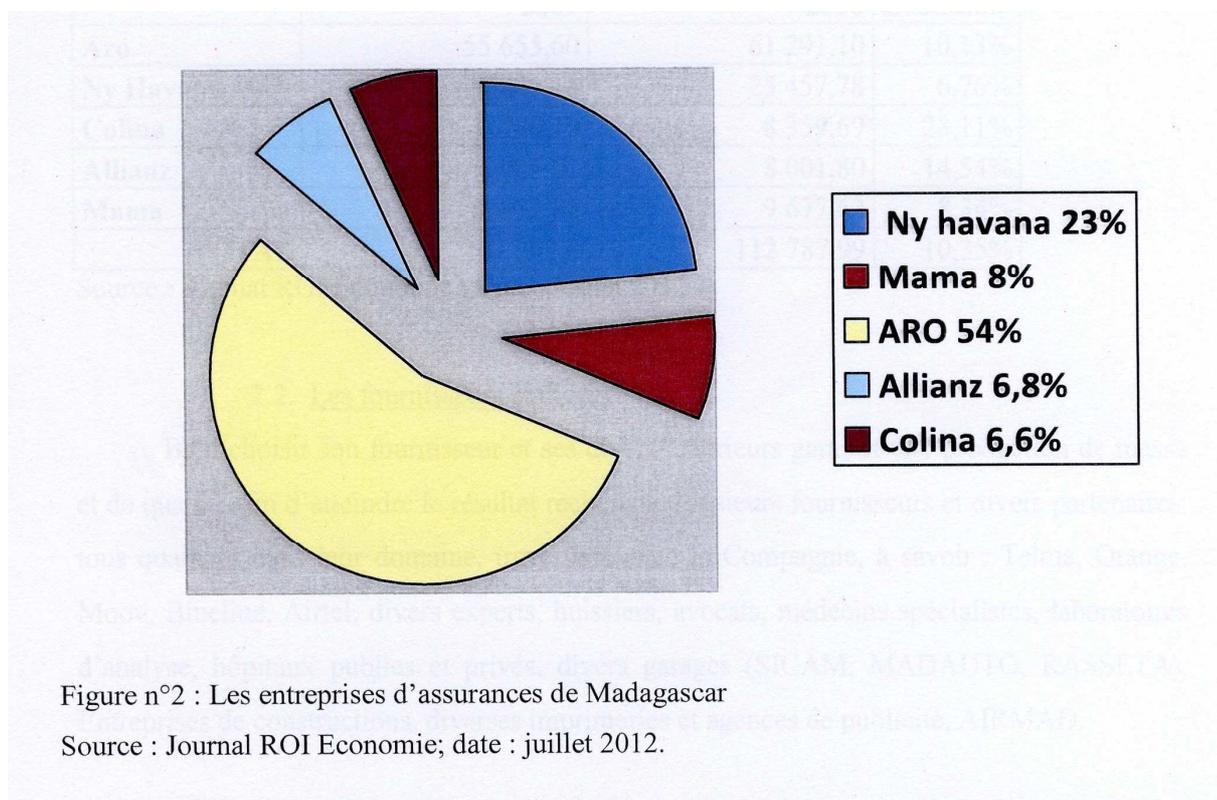
Section 2 : Environnement externe

En général, l'Entreprise dépend de l'extérieur pour s'approvisionner en matières consommables et pour s'assurer des services.

Cette section nous montre les différents facteurs externes influençant les Entreprises.

2.1. La concurrence

Etant la plus ancienne de la production d'assurance à Madagascar, la Compagnie ARO veut maintenir sa position de leader face aux concurrents. Il existe cinq assureurs à Madagascar. Voici un schéma qui montre la place de la Compagnie face à ses concurrents.



Quatre sociétés d'assurance et une mutuelle d'assurance automobile se partagent le marché :

- Aro : Issue de la nationalisation de La Préservatrice Madagascar en 1975.
- Ny Havana : créée en octobre 1968 à l'initiative du Gouvernement malgache et les Compagnies d'assurances étrangères opérant à Madagascar ; elle est nationalisée en 1975.

- Colina Madagascar : créée en 2005, cette filiale du groupe Colina obtient son agrément fin 2005.
- Allianz Madagascar : agréée à Madagascar en octobre 2005, cette filiale d'Allianz France a démarré ses activités vers la fin de novembre 2006.
- Mama : la Mutuelle d'Assurances Malagasy.

Les cinq sociétés se partagent un marché de 112.787.000.000 Ariary. Ce tableau résume les parts obtenues par chaque société.

Tableau n° 2 : Part du marché des assureurs de Madagascar en 2009 et 2010 (en Millions d'Ariary)

	2009	2010	Evolution
Aro	55 655,60	61 291,10	10,13%
Ny Havana	23 845,18	25 457,78	6,76%
Colina	6 790,19	8 359,69	23,11%
Allianz	6 986,01	8 001,80	14,54%
Mama	8 932,82	9 677,62	8,34%
TOTAL	102 209,8	112 787,99	10,35%

Source : Journal ROI Economie ; Date : juillet 2012.

2.2. Les fournisseurs et divers

Bien choisir son fournisseur et ses divers extérieurs garantit une production de masse et de qualité afin d'atteindre le résultat recherché. Plusieurs fournisseurs et divers partenaires, tous qualifiés dans leur domaine, travaillent avec la Compagnie, à savoir : Telma, Orange, Moov, Blueline, Airtel, divers experts, huissiers, avocats, médecins spécialistes, laboratoires d'analyse, hôpitaux publics et privés, divers garages (SICAM, MADAUTO, RASSETA), Entreprises de constructions, diverses imprimeries et agences de publicité, AIRMAD

2.3. L'instabilité politique

L'instabilité politique touche le pays tout entier, que ce soit dans les familles que dans les Entreprises, car elle engendre des crises, qui peuvent entraîner la faillite des Entreprises. Madagascar est en crise depuis le début de 2009 jusqu'à maintenant. Cette crise politique entraîne une crise économique qui touche les Entreprises. La Compagnie y fait face en effectuant une analyse externe afin de prendre une bonne décision tout en gardant son objectif d'amélioration du chiffre d'affaires.

CONCLUSION PARTIELLE

La deuxième partie de notre mémoire est titré les RESULTATS suivant la norme IMMRED. Cette partie présente les résultats obtenus selon les matériels et outils de la première partie : les facteurs d'efficacité et l'environnement complexe.

Les facteurs de motivation de la Compagnie sont considérés comme facteur d'efficacité du Contrôle de Gestion car la motivation du personnel permet la performance des ressources humaines. La qualité et les tâches du Contrôleur de Gestion de la Compagnie sont présentées également.

L'environnement complexe est un environnement variable et qui a de l'impact sur une entreprise. Cette deuxième partie montre les deux types d'environnement qui peuvent influencer la Compagnie ARO : environnement interne et environnement externe.

PARTIE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette dernière partie a pour objet de dégager à partir de l'analyse certaines forces et faiblesses que peut connaître la Compagnie ARO, en vue de proposer des solutions aux faiblesses.

Ainsi, nous avons divisé cette dernière partie en deux chapitres :

- Chapitre 1 : Analyse de l'existant,
- Chapitre 2 : Solutions et recommandations.

CHAPITRE 1 : Analyse de l'existant

L'analyse aura pour but d'identifier des points d'amélioration au sein de l'Entreprise et de vérifier les hypothèses préétablies. Il s'agit d'appréhender l'évolution de l'Entreprise jusqu'au jour où le diagnostic a déterminé les facteurs clés mis en place ou à mettre en place pour s'imposer sur le marché. La suite est de dégager ou de détecter les dysfonctionnements présents au sein de l'Entreprise étudiée afin qu'on puisse évaluer les problèmes et les caractériser.

Section 1 : Généralités sur les résultats de l'enquête

75% des résultats proviennent des réponses aux questions contenues dans le questionnaire administré pendant notre enquête et les 25% restants sont obtenus par la recherche personnelle.

Le tableau suivant montre un extrait de ces réponses.

Tableau n°3 : Extrait des réponses obtenues dans le questionnaire

Questions	Réponses obtenues
1) Pouvez-vous nous donner une information générale concernant la Compagnie, par exemple sur l'historique, les objectifs et l'activité de la Compagnie ?	- Consultez l'équipe du Contrôle Interne qui vous donnera les informations concernant la Compagnie.
2) Disposez-vous d'un service de contrôle de gestion ?	- Oui, nous disposons d'un service de Contrôle de Gestion.
3) Quelles sont les tâches de votre contrôleur de gestion ?	- Concernant ses tâches, je vais vous donner les informations sur le Contrôle de Gestion de notre établissement.

Section 2 : Analyse interne

Une Entreprise qui prend conscience de ce qu'elle est est la valeur clé de sa performance, car elle est bien plus à l'aise que les autres pour faire face aux nouveaux défis d'aujourd'hui. Cette section nous montre l'analyse interne de la Compagnie ARO.

2.1.Ressources humaines

La Compagnie d'Assurance ARO dispose de 407 personnes employées dans tout Madagascar. Aussi, elle dépense beaucoup d'argent pour effectuer ses activités. Cela prouve que la Compagnie accorde un important investissement dans le domaine. Quelques points concernant les ressources humaines méritent d'être analysés.

a) Forces

- Les ressources humaines ont besoin d'être satisfaites pour exécuter leurs tâches. La Compagnie a la capacité de satisfaire ses employés en donnant divers avantages et indemnités.
- Lors de notre visite, nous avons constaté que ses ressources humaines sont toutes qualifiées, 90% du personnel ayant tous faits des études universitaires.
- Pour élargir la connaissance de ses ressources humaines, la Compagnie dépense une certaine somme pour leur formation suivant le budget.
- La convivialité règne dans la Compagnie car tous se connaissent bien, sauf les nouveaux entrants, comme les stagiaires, les nouveaux employés.

b) Faiblesses

- Les tâches sont bien réparties au sein de la Compagnie, mais il manque le suivi de leur exécution.
- Manque de motivation chez certains employés à cause de l'obsolescence des matériels informatiques.
- Non-respect des règlements inscrits par certains chefs et leurs subordonnés, par exemple pour les billets de sortie.

c) Opportunités

- La taille de la Compagnie est favorable à la performance collective.
- La Compagnie jouit de la capacité d'augmenter son chiffre d'affaires grâce à son personnel qualifié.

d) Menaces

- Plusieurs employés sont sur le chemin de la retraite, ce qui induira des coûts pour la formation des nouvelles recrues.
- Risque de grande liberté de personnel par insuffisance de contrôle de la part des supérieurs hiérarchiques.

2.2.Ressources matérielles

La Compagnie d'Assurance ARO est qualifiée comme une grande entreprise qui pense réaliser beaucoup d'investissements. Les ressources matérielles sont celles qu'elle utilise pour effectuer normalement ses activités, par exemple les tables de bureaux, les matériels informatiques...

a) Forces

- Disponibilité des micro-ordinateurs pour effectuer les tâches, la Compagnie n'utilisant plus des machines à écrire pour les saisies.
- La connexion en réseau de tous les matériels informatiques, y compris ceux dans les agences réparties dans les régions, est assurée par un serveur situé au siège.
- Les matériels sont de grandes marques.
- Existence du Service Approvisionnement et du Service Investissement.

b) Faiblesses

- Obsolescence de quelques matériels, par exemple 25% des employés utilisent des matériels informatiques traditionnels.
- Insuffisance de matériel informatique au niveau de quelques services qui ne disposent pas d'onduleurs pour faire face aux coupures de courant.

- Capacité d'investissement suffisante mais insuffisance d'investissement pour les matériels.
- Non satisfaction des besoins matériels de certains employés.
- Lenteur des matériels informatiques dans plusieurs services.
- Manque de logiciel de traitement de tableau de bord.

c) Opportunités

- Les activités du personnel marchent normalement.
- Dépannage des matériels informatiques sur place par le Département de Système d'Information à travers la connexion des machines.

d) Menaces

- Risque de retard dans l'accomplissement des différentes tâches chez certains services.

2.3. Ressources financières

La Compagnie ARO dispose suffisamment de ressources financières qui lui permettent la mise en œuvre de diverses stratégies. Suivant le budget en annexe, voici un tableau montrant le résultat de la Compagnie.

Tableau n°4 : Résultat de l'année 2012

LIBELLE	MONTANT (Ar)
Total des produits de l'année 2008	3.720.000.000
Total des charges de l'année 2008	1.511.250.000
Résultat de l'année 2008	2.208.750.000

Source : Budget

Date : Aout 2012.

Ce tableau nous montre le résultat obtenu par la Compagnie. Nous constatons qu'il est positif, car les différents produits ont satisfait les différentes charges.

a) Forces

- La possession d'un avantage compétitif.
- La qualité des services qui est reconnue nationalement et internationalement.
- La possibilité et la capacité d'investir.

b) Faiblesse

- La Compagnie utilise la comptabilité analytique mais elle reste sur la répartition primaire.

c) Opportunité

- La conquête de nouveaux marchés qui ne souffrent pas des méfaits de la crise politique qui sévit dans la Grande Ile.

d) Menace

- Risque de hausse des coûts de réparation à cause de la continuité de la crise politique, par exemple en raison des pillages ou des destructions effectués par certaines personnes.

Section 3 : Analyse externe

L'analyse externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent la Compagnie (aspect défensif de la stratégie) ou sur lesquels elle peut agir (aspect offensif de la stratégie).

3.1. La concurrence

En tant qu'entreprise de service produisant de l'assurance, la Compagnie ARO prend en importance les mouvements de l'extérieur. Elle se contente seulement de continuer normalement ses activités contre ses concurrents, car jusqu'à aujourd'hui elle dispose de plusieurs parts de marché par rapport à ses concurrents.

a) Forces

- La Compagnie sait faire augmenter son chiffre d'affaires face à ses concurrents, grâce à son image de marque en tant que producteur d'assurance à Madagascar.

- Actionnaire dans quelques grandes entreprises, même si la concurrence est rude, la Compagnie reçoit toujours les revenus de ses placements.

b) Faiblesses

- Insuffisance d'étude de marché surtout sur ses concurrents, par exemple pour suivre le mouvement de ses concurrents.
- Le prix de vente de ses produits est supérieur à celui de ses concurrents, par exemple le prix de l'assurance automobile de l'assureur Mutuelle d'Assurance Malagasy est inférieur à celui de la Compagnie.

c) Opportunités

- Possibilité de lancer le défi à ses concurrents.

d) Menaces

- Risque de diminution de part de marché face à ses concurrents directs.
- Possibilité d'évolution de ses concurrents.

3.2. Les fournisseurs et la clientèle

La Compagnie est en collaboration avec de nombreux fournisseurs afin d'effectuer normalement ses activités. Les clients sont les assurés qui ont besoin d'une assurance.

a) Forces

- Tous ses fournisseurs sont des entreprises de grande taille et ont une image de marque.
- Les produits des fournisseurs sont de grande marque.
- Existence des clients fidèles.

b) Faiblesses

- Non considération des nouvelles technologies par certains fournisseurs.
- Insuffisance de suivi des clients.

c) Opportunités

- La confiance est créée entre les deux parties.

- Facilité de paiement des fournisseurs.

d) Menaces

- Risque d'être profitée par certains fournisseurs.
- Risque de perte de client à cause de la concurrence rude.

3.3. Etat et instabilité politique

Madagascar subit toujours la crise politique qui affecte directement ou indirectement la vie économique et aussi la vie des entreprises.

a) Forces

- Capacité d'augmenter son chiffre d'affaires pendant la période de crise.
- Capacité de rémunérer son personnel.
- Capacité de continuer ses activités durant la crise.

b) Faiblesses

- Le remaniement gouvernemental s'accompagne de changement de dirigeants, ce qui implique une nouvelle réorganisation de la Compagnie, car chacun a sa propre organisation.
- Beaucoup de personnes vont partir à la retraite avant la réorganisation et l'adéquation poste-profil.

c) Opportunité

- Les clients restent toujours fidèles.

d) Menaces

- Le renforcement de la sécurité est marqué par l'augmentation des coûts.
- Risque d'être touchée par les actes de banditisme ou de pillage.

CHAPITRE 2 : Solutions et recommandations

Nous allons proposer dans ce chapitre les solutions ou les recommandations à la Compagnie. Les solutions portent sur l'amélioration du système de Contrôle de Gestion de la Compagnie d'Assurance ARO. Pour le besoin de notre étude, on doit dégager des solutions claires et très bien formulées.

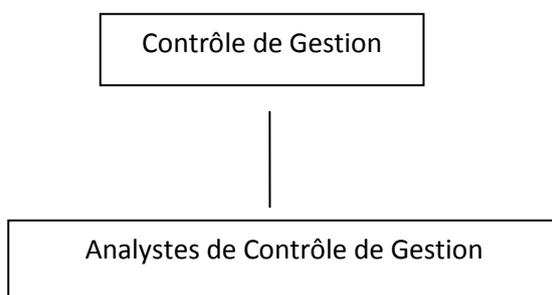
Section 1 : Solutions internes

Comme tout problème doit être résolu par des solutions, nous allons voir dans cette section les différentes solutions internes pour la Compagnie.

1.1. Ressources humaines

Les ressources humaines sont l'une des ressources les plus importantes dans toute entreprise. La question qui se pose est : est-ce que les personnes sont toutes contrôlées pour prendre une décision ? C'est à partir du contrôle que les dirigeants doivent prendre des décisions concernant le personnel. Nous pensons que la mise en place de la Direction des Ressources Humaines est nécessaire pour gérer le personnel de manière efficace et efficiente.

En plus, nous constatons que l'unité de Contrôle de Gestion de la Compagnie est composée par une seule personne qui assure les tâches de Contrôleur de Gestion. Nous pensons qu'une extension des tâches de contrôle de gestion avec des personnes appropriées pour s'en occuper s'avère nécessaire. Voici un exemple d'extension de tâche de contrôle de gestion :



Les analystes de contrôle de gestion sont composés de :

- responsable de département : s'occupant de l'organisation et de l'animation de département, de relations extérieures, de synthèse des données élémentaires, de contrôle final des tableaux de bord avant leur diffusion.

- adjoint du responsable : a pour tâche de contrôler les tableaux de bord et d'établir des notes de conjoncture, c'est-à-dire de collecter des informations externes (par exemple des informations économiques), les analyser en vue de l'élaboration de note de conjoncture et de situation économique.
- suivi des clients : a pour objectif de suivre l'évolution des clients et l'élaboration de tableau de bord d'agence.
- suivi des indicateurs : le responsable a pour tâche d'élaborer les tableaux de bord, par exemple le tableau de bord journalier de trésorerie.

Nous proposons aussi aux différents chefs hiérarchiques d'animer et de respecter les procédures concernant les billets de sortie des employés.

1.2.Ressources matérielles

Pour satisfaire les besoins du personnel ou pour augmenter sa motivation, l'amélioration des ressources matérielles, plus précisément les matériels informatiques, est recommandée. Les matériels informatiques sont les instruments de travail pour effectuer les tâches. Avant de s'investir sur les ressources matérielles, nous pensons que l'écoute des suggestions et critiques des utilisateurs est utile.

Disposer d'un logiciel performant pour le tableau de bord est utile pour la Compagnie. Le logiciel appelé « flash V1.8 » est un exemple de logiciel permettant de traiter le tableau de bord afin de mieux aider les dirigeants à décider. C'est indispensable pour traiter aussi les budgets. Voici un exemple de présentation du logiciel.

RCA Prévision Flash v2.1 [Exemple MrPropre.dpf]

Fichier Saisie Diaporama Outils ?

Rapport Diaporama

Saisir les informations Contrôler les calculs Paramétrer le diaporama

Propriétés Graphiques Exporter

Synthèse | Compte de résultat | SIG | Budget | CAF | Seuil de rentabilité | BFR | Tableau de financement | Plan de financement | Bilan | Ratios | Trésorerie | TVA

Désignation	Jan 2009	Fév 2009	Mar 2009	Avr 2009	Mai 2009	Jun 2009	Jul 2009	Aoû 2009
Ventes de marchandises	100	100	100	100	100	100	100	100
Achats effectués de marchandises	54	54	54	54	54	54	54	54

Assistant de calcul du budget d'exploitation

Produits	No Compte	N-1	% Evol.	Budget
Ventes de marchandises	Solde("C-D";"707+7097")	425 340	5,00	446 607
Ventes de produits fabriqués	Solde("C-D";"701:703+7091:7093")	0	0,00	0
Prestations de services	Solde("C-D";"704:706+708+7094:7096+7098")	39 873	4,00	41 468
Total des produits		466 845		489 707
Charges	No Compte	N-1	% Evol.	Budget
Achats de marchandises	Solde("D-C";"607+6037+6087+6097")	251 138	2,00	256 161
Fournitures consommables	Solde("D-C";"606")	14 681	1,00	14 828
Services extérieurs	Solde("D-C";"61+62")	75 281	2,00	76 787
Impôts et taxes	Solde("D-C";"63")	3 852	1,00	3 891
Charges de personnel	Solde("D-C";"64")	97 701	2,50	100 144
Autres charges de gestion courante	Solde("D-C";"65")	4	0,00	4
Charges financières	Solde("D-C";"66")	3 571	0,50	3 589
Charges exceptionnelles	Solde("D-C";"67")	3 257	-100,00	0
Dotations aux amortissements	Solde("D-C";"6811:6812+6861+6871")	9 981	0,00	9 981
Total des charges		459 466		465 385
Résultat net avant impôt		7 379		24 322

Validater Annuler

RCA Tableau de Bord Flash v1.0 [Exemple.dtbf]

Fichier Saisie Diaporama Outils ?

Importer Rapport Diaporama

Saisir les Budget Prévision Flash

Balance Réalisé Balance N-1

Figure n° 3 : Schéma de présentation du logiciel Flash V1.8

Source : Guide de mise en place de tableau de bord ; date : Septembre 2012.

Les matériels de bureau sont les ressources les plus importantes pour la réalisation des tâches du personnel. Il importe donc de prévoir les dépenses y relatives. Nous proposons à la Compagnie de rénover certains bureaux pour une période déterminée. Cette rénovation implique les charges concernant la peinture, les décors internes et la main d'œuvre. Ces charges peuvent être en moyenne de 230 000 Ariary par bureau, selon le tableau suivant

Tableau n°5 : Coût de la rénovation des bureaux

Désignations	Coût unitaire par bureau (Ariary)	Total pour 11 bureaux
Peinture	100 000	1 100 000
Décor intérieur	30 000	330 000
Main d'œuvre	100 000	1 100 000
Total	230 000	2 530 000

Source : Investigation personnelle

Toutes ces charges ont été estimées approximativement, et ces valeurs peuvent changer selon le prix sur le marché.

1.3. Ressource financière

Cette ressource permet à la Compagnie de fonctionner normalement. Elle est basée sur les produits et sur les coûts. Les produits sont obtenus à partir de la vente des produits. Le coût est la valeur d'un ensemble de consommations dont le regroupement est utile à la prise de décision.

Prévoir les coûts de l'entreprise, c'est prévoir son avenir. Le traitement ou la prévision des coûts se manifeste à travers la comptabilité analytique. Nous proposons d'améliorer la tenue de sa comptabilité analytique, c'est-à-dire de continuer jusqu'à la répartition secondaire afin de mieux traiter les prévisions des coûts.

Section 2 : Solution externe

Cette section propose les solutions aux impacts externes de la Compagnie.

2.1. La concurrence

Notre monde d'aujourd'hui est le monde où la concurrence est rude. Par contre, l'assurance n'est pas toujours incluse dans la culture malgache, aussi, la population n'en fait la demande que par obligation. Plusieurs concurrents en matière d'assurance se créent à Madagascar, quelques années après la création de la Compagnie ARO, comme Ny Havana siégeant à 67ha.

La Compagnie ARO a sa notoriété dans la réalisation de ses services, aussi dispose-t-elle, d'après le calcul de l'association qui centralise les données en matière d'assurances, de 55% de marché des assurances face à ses concurrents.

Mais la question qui se pose est : est-ce que la Compagnie gardera toujours cette position de force face à l'évolution des concurrents ? Nous proposons à la Compagnie d'informer la population sur l'intérêt de l'assurance que ce soit à travers les médias ou émissions télévisées ou même dans la rue surtout dans la ville d'Antananarivo. Nous pensons que l'information des citoyens en matière d'assurance aide la Compagnie à conclure plusieurs contrats.

Nous pensons aussi qu'améliorer sa part de marché nécessite la connaissance des concurrents. Nous savons que le marché de l'assurance est encore rentable donc il faut suivre ses concurrents, c'est l'utilité de ce tableau.

Tableau n°6 : Tableau de synthèse des concurrents

Année	Nom	Type de produit	Dernier produit	Prix de vente	Technologie	Agence
2012	Mutuelle d'Assurance Malagasy (MAMA)	Assurance Automobile	Néant	3 mois : 17 000Ar 1 an : 110 000 Ar	ancienne	Ankadifotsy

Source : Investigation personnelle

Date : Octobre 2012.

Ce tableau peut aider les dirigeants de la Compagnie à prendre certaine décision sur ses activités, par exemple comment voir l'évolution de ses concurrents en matière de prix de vente de leurs services.

2.2. Les fournisseurs et divers

En général, presque tous les fournisseurs puissants sont en collaboration avec la Compagnie, qui ne dispose pas toutefois de catalogues des fournisseurs pour effectuer ses choix. Elle pense que ses fournisseurs de l'année précédente sont utiles pour l'année à venir.

Nous proposons à la Compagnie de créer un livre ou une base de données concernant tous ses fournisseurs afin de centraliser les informations sur eux et de faciliter un choix plus efficace.

Le nombre de contrats effectués avec les clients est la source de toute augmentation de rendement, car plus le nombre de clients augmente, plus le produit augmente. Dans notre cas, la Compagnie doit suivre ses clients pour aider les dirigeants à piloter ou à orienter l'entreprise. Ce suivi aide la Compagnie à reconnaître ses clients fidèles. C'est à partir de ce nombre de clients que la Compagnie doit se référer sur la stratégie d'attraction. Nous lui proposons de faire suivre ses clients par un responsable concerné. Le suivi peut être effectué à l'aide de dossiers traités qui servent de base de données sur les clients. Cette base de données doit être établie sous un logiciel approprié, tel le logiciel Access. Cette base de données sert à distinguer les différents clients. Les clients déjà fidèles doivent obtenir des cadeaux afin de les motiver à renouveler les contrats.

2.3. Etat et Instabilité politique

Madagascar depuis l'année 1972 traverse toujours des problèmes politiques, qui entraînent la plupart des cas le changement de gouvernement et la crise. La Compagnie ARO vivait aussi ces crises mais arrive toujours à les surmonter jusqu'à nos jours. Une fois que le gouvernement change, les dirigeants de la Compagnie changent aussi. La plupart des cas, il existe une réorganisation et cela entraîne une perte de temps et la non continuité des travaux déjà effectués. Nous incitons la Compagnie à tenir ou à sauvegarder la culture propre par les employés.

CONCLUSION PARTIELLE

La dernière partie de notre devoir est consacrée aux discussions et recommandations. L'analyse de l'existant concerne l'environnement interne et externe de la Compagnie de l'assurance Aro. Cette analyse applique la méthode FFOM ou SWOT qui dégage les forces et faiblesses, opportunités et menaces pour la Compagnie. Enfin les solutions et recommandations sont proposées suivant les faiblesses constatées.

CONCLUSION

Le présent mémoire a pour but de vérifier si le contrôle de motivation du personnel et le contrôle des environnements externes et internes sont des facteurs d'efficacité de contrôle de gestion de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons choisi comme thème « **les facteurs d'efficacité de contrôle de gestion compte tenu de l'environnement complexe** ». Ce choix relève de l'aspect primordial du contrôle de gestion dans l'entreprise, en l'occurrence la Compagnie d'Assurance ARO, où nous avons fait notre stage. Cette Compagnie est classifiée grande entreprise par sa taille et ses ressources financières. Nous avons mis en évidence plusieurs outils pour l'analyse interne et l'analyse externe, en particulier l'outil SWOT, une étape préalable à une formulation stratégique.

La rédaction de ce mémoire suit la norme IMMRED qui se caractérise par l'importance des recherches personnelles, qui engage une utilisation parfaite des savoir-faire et des connaissances sur ces moyens et ces outils, afin de bien étudier et d'analyser la problématique posée.

Notre hypothèse de travail veut en général vérifier si la disposition d'un système de contrôle de gestion efficace et efficient permet d'augmenter le chiffre d'affaires dans la période de crise.

L'efficacité de contrôle de gestion est devenue aujourd'hui la première occupation de toute entreprise qui veut exercer son activité dans un environnement incertain. Elle varie d'une entreprise à une autre et d'un contexte à un autre. C'est une notion contingente et multidimensionnelle, mais indispensable pour évaluer toute décision prise, que ce soit stratégique, de gestion ou opérationnelle. Nous avons recours à l'évaluation de facteur d'efficacité de contrôle de gestion, via le stage, l'enquête, des entretiens auprès des responsables de la Compagnie, ainsi que des visites et des observations directes.

Ce stage et l'enquête effectuée durant la période de stage sont nécessaires dans la mesure où ils nous permettent de faire savoir la pratique au sein de l'entreprise étudiée et de nous aider dans la réalisation de cet ouvrage.

La référence de personnes interviewées est ici indispensable afin d'attester ou non de la pertinence des réponses ou des informations recueillies. Pour avoir la bonne information, il faut s'adresser à la bonne personne. Donc, après des analyses et des constatations, nous pouvons être sûr maintenant que les activités de la Compagnie visent à la réalisation des objectifs à la fois qualitatifs (la qualité produite) et quantitatifs (quantité vendue), qui ne sont réalisables que si les moyens mis en œuvre sont à la fois efficaces et efficients.

L'activité d'une entreprise nécessite en général l'attribution de plusieurs éléments combinés afin d'en tirer profit. Il est important qu'elle fixe ses objectifs en tenant compte d'un niveau déterminé et qu'il faut à tout prix chercher des moyens pour les atteindre. Dans ce sens, nous avons donc constaté l'importance de trois moyens : humain, financier et matériel.

L'analyse interne que nous avons effectuée nous a révélé que la taille et la caractéristique de la Compagnie jouent un rôle contingent dans le contrôle de gestion. L'analyse interne concerne aussi tout ce qui touche l'interne de la Compagnie, que ce soit tangible ou intangible.

L'analyse externe permet de mieux voir la variation de l'environnement de la Compagnie, c'est-à-dire le mouvement des fournisseurs par exemple. Cet environnement l'affecte donc mérite une analyse, car tout dépend de l'extérieur.

Nous avons choisi la Compagnie d'assurance ARO en tant que grande entreprise. L'analyse nous a permis de savoir qu'une grande entreprise peut toujours rencontrer des problèmes causés par l'environnement tant interne qu'externe. Mais en tenant compte de la variabilité des environnements, la Compagnie essaie toujours de les surmonter afin de dégager des profits. La Compagnie ARO possède des avantages compétitifs. Son ancienneté dans le domaine lui permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. L'arrivée de plusieurs concurrents, par exemple l'assurance MAMA et la crise politique ont quelque peu déstabilisé son existence et ses stratégies.

Mais, en tant que grande entreprise qui a pour objectif d'augmenter son chiffre d'affaires, la Compagnie, grâce à ses moyens et ses expériences, a réalisé des investissements sur les matériels qu'elle juge nécessaires pour la production et la mise en œuvre des stratégies diverses pour rester leader dans son domaine et pour se protéger, voire augmenter la part de marché dont elle dispose. Par adoption de la démarche Qualité, la Compagnie est actuellement très connue du monde entier en matière de qualité, de performance de ses services. Mais l'insuffisance des motivations et les différents contrôles internes et externes insuffisants peuvent causer des problèmes.

Alors, compte tenu des études théoriques, empiriques et analytiques effectuées, nous avons pu vérifier qu'avoir un système de contrôle de gestion efficace et efficient permettra d'avoir une bonne prévision pour lutter contre les impacts environnementaux potentiels, et aussi de bien analyser la situation afin d'obtenir une bonne gestion et de prendre une bonne décision.

LISTE DES ABREVIATIONS

ARO	: Assurances Réassurances Omnibranche
IMMRED	: Introduction Matériels Méthode Résultat Discussion
FIARO	: Financière d'Investissement ARO
MAMA	: Mutuelle d'Assurance Malagasy
DG	: Directeur Général
DGA	: Directeur Général Adjoint
Dépt	: Département
Scce	: Service
Prod	: Production
Sin	: Sinistre
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
CITE	: Centre d'Information Technique et Economique
CREAM	: Centre de Recherche d'Etudes et d'Appui à l'Analyse Economique à Madagascar

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure n°1 : Les actionnaires de la compagnie ARO.....	12
Figure n°2 : Les entreprises d'assurance de Madagascar.....	29
Figure n°3 : Schéma de présentation du logiciel flash V1.8.....	40
Tableau n°1 : Chronogramme des activités menées.....	9
Tableau n°2 : Tableau des assureurs de Madagascar (en Millions d'ariary).....	30
Tableau n°3 : Extrait de réponses des questionnaires.....	33
Tableau n°4 : Résultat de l'année.....	36
Tableau n°5 : Coût de la rénovation des bureaux.....	41
Tableau n°6 : Tableau de synthèse des concurrents.....	43

BIBLIOGRAPHIE ET WEBIOGRAPHIE

- DOCUMENTS

- 1) Journal ROI
Année 2012
- 2) Manuel de procédure
Année 2010
- 3) Rapport annuel
Année 2009 et année 2010
- 4) Guide de mise en place de tableau de bord
- 5) Principaux cours :
 - Contrôle de Gestion
 - Gestion prévisionnelle
 - Management

- LIVRES

- 1) Abdellatif Khemakhen ; « La dynamique de Contrôle de Gestion »
Edition : Bordas
Année : 1976
Page 7
- 2) Carole BONNIER et Georges LANGLOIS ; « Contrôle de Gestion »
Edition : Foucher
Année : 1996
Page 266
- 3) Henri Bouquin ; « La maîtrise des budgets dans l'Entreprise »
Edition : EDICEF
Année 1992
- 4) Robert N. Anthony ; « La fonction Contrôle de Gestion »
Edition : Publicain
Année : 1993
Page 12

- WEB

- 1) www.Aro.mg
- 2) [www.contrôle de gestion.org](http://www.contrôle.de.gestion.org)
- 3) [www.doc-étudiant.fr/gestion/contrôle de gestion](http://www.doc-étudiant.fr/gestion/contrôle.de.gestion)
- 4) <http://lesdefinitions.fr/motivation>

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Questionnaire	I
Questionnaire	II
Plan budgétaire.....	III
Plan budgétaire.....	IV
Plan budgétaire.....	V
Budget des charges et ventes.....	VI
Budget des charges et ventes.....	VII
Tableau de pilotage d'agence.....	VIII

- 1) Pouvez-vous nous donner une information générale concernant la Compagnie par exemple, son historique, ses objectifs et ses activités ?
- 2) Disposez-vous d'un service de contrôle de gestion ?
- 3) Quelles sont les tâches de votre contrôleur de gestion ?
- 4) Pourrions-nous savoir la qualité de votre contrôleur de gestion ?
- 5) Pouvez-vous nous dire le nombre de personnes dans le service de contrôle de gestion ?
- 6) L'autorité du contrôleur de gestion est-elle limitée ? si oui, limitée à quel point ?
- 7) En général, de combien d'employés la Compagnie dispose-t-elle ?
- 8) Existe-t-il une direction des ressources humaines ?
- 9) Pouvez-vous dire à quel moment de la vie de la Compagnie le contrôle de gestion est-il devenu impératif pour la gestion de la Compagnie ?
- 10) Qu'est-ce qui vous a amené à introduire un système de contrôle de gestion dans la Compagnie ?
 - Augmentation du volume d'activités ?
 - Difficulté de faire des prévisions ?
 - Augmentation du chiffre d'affaires ?
 - Malversation financière ?
 - Augmentation d'effectif ?
 - Autres ?
- 11) Que pensez-vous de votre personnel ? est-il motivé cette année ?
- 12) Quels sont vos facteurs, sources de motivation ?
- 13) Existe-t-il des problèmes de motivation du personnel ?
- 14) Qui se charge de la prévision de votre personnel ?
- 15) Répondez-vous toujours au besoin de votre personnel ?
- 16) Le contrôleur de gestion utilise-il des outils ? Lesquels ?
- 17) Est-ce que vous utilisez la comptabilité analytique ?
- 18) Par quel moyen vous analysez votre coût ?
- 19) Existe-t-il des catalogues de fournisseurs ?

- 20) Qui sont vos fournisseurs ?
- 21) Que pensez-vous de votre concurrent ?
- 22) Quelle stratégie adoptez-vous face à votre concurrent ?
- 23) Pratiquez-vous le choix des fournisseurs ?
- 24) Comment choisissez-vous votre fournisseur ?
- 25) Quels sont les impacts de la crise politique de l'année 2009 ?
- 26) Financièrement la Compagnie est-elle touchée par la crise de 2009 ?
- 27) Comment agissiez-vous pendant la période de crise ?
- 28) Pouvez-vous nous donner quelques informations financières, par exemple les différents charges et produits ?
- 29) Qui dresse le budget ?
- 30) Existe-t-il un plan à long terme d'investissement ?
- 31) Des budgets d'investissements sont-ils établis ? Si oui, suivant quelle procédure ?
- 32) Pourrons-nous savoir votre projet futur ?

Annexe : Plan budgétairePoint de vente : Les charges

	<u>FRAIS DE PERSONNEL</u>
612000	REMUNERATION PERS PROD
612300	HEURES SUPP PERS PROD
612500	PRIMES IMPOSEES PAR LOI PROD
612700	GRATIFICATIONS PROD
613210	RMBST FORF REPRS PROD
613220	RMBST FORF TRANSP PROD
613240	PART FRAIS DE LOGEMENT PROD
613250	FRAIS DE FONCTION PROD
613290	AUTRES INDEMNITES ET AVTG PROD
616200	CONGES PAYES PROD
617200	SECURITE SOCIALE PERS PROD
617570	COTISATION SERVICE MEDICAL
	<u>IMPOTS ET TAXES</u>
622110	TAXES SUR VOITURE
628900	TAXES DIVERSES
	<u>TFSE</u>
630210	LOYER AGENCE
631210	REP CONSTRUCTIONS AGENCE
631600	ENTRETIEN MAT INFO
631620	ENTRETIEN MAT DE BUR
631650	ENTRETIEN MOB
631665	ENTRETIEN REPAR AUTRE MATERIEL
633500	ACHAT MOBILIER ET PETIT MAT
634000	EAU ELEC CHARGES LOCATIVES
637000	INDTE PERS INTER
638000	PRIMES D'ASSURANCES
	<u>TRANSPORT ET DEPLACEMENT</u>
641000	VOYAGES INSPECTEURS PROD
641400	VOYAGES PERSONNEL ADM
641600	VOYAGES PERS DE DIRECTION
649999	AUTRE TD
	<u>COMMISSIONS</u>
651000	COMMISSIONS VIE

652000	COMMISSIONS TERRESTRE
653000	COMMISSIONS MARITIME
	FDG
660200	PUBLICITE COLLECTIVE
660300	ENSEIGNE,PANNEAU PUBLICITAIRE
661000	FRAIS DE REPRES
661700	FRAIS RECEP
661700	FRAIS DE SEMINAIRE
662000	FOURNITURE INFORMATIQUE
662100	IMPRIME REG
662200	FOURNITURE DE BUR
663000	LIVRE REVUE JRNX
664000	AFFRANCHISSEMENT
664300	TELEPHONE
664500	TELEFAX
664600	FRAIS DE MESSAGERIE "INTERNET"
666500	ŒUVRES DE BIENFAIS
668020	SUBV ASS ARO
668050	SUBV ACC A VAM CELEBR ARBRE N
669000	FRAIS DIVERS
669300	PRIMES DE SCOLARITE
669400	FORMATION PERSONNEL
669600	FRAIS CONCOURS DE PRODUCTION
	FRAIS FINANCIERS
674500	AGIOS COMMISSION

Point de vente : Les produits

	PRIME
701000	PRIME VIE
702000	PRIME TERRESTRE
703000	PRIME MARITIME

Siège : Les charges

	COMMISSIONS
651	VIE
652	TERRESTRE
653	MARITIME
65	Autres

	FRAIS DE PERSONNEL
6111	salaire de base et ancienneté
	indemnités et avantages
6131	sécurité sociale
6141	gratification
6161	autre frais personnel
	AUTRES CHARGES DE GESTION
62	Installation et technique
	TFSE
631	Entretien et réparations
634	Electricité, eau, charges locatives
637	Honoraires
638	assurances
63	autres
	Transport et déplacement
641	voyage et déplacement intérieur
642	voyage et déplacement extérieur
64	autres
	FDG
660	publicités
661	missions et réceptions
662	fournitures de bureau
664	poste et télécom
666	cotisations et dons
668	subventions accordées (dons ASCARO)
669	formation,,,
66	autres

Siège : Les produits

701	VIE
702	TERRESTRE
703	MARITIME

Annexe :Budget des charges et ventes

Point de vente : Budget des charges

N°COMPTE	POSTE BUDGETAIRE	BUDGET 2008	REALISATION 2008
	<u>FRAIS DE PERSONNEL</u>		
612000	REMUNERATION PERS PROD	60000000	65000000
612300	HEURES SUPP PERS PROD	3000000	3500000
612500	PRIMES IMPOSEES PAR LOI PROD	2500000	3000000
612700	GRATIFICATIONS PROD	10000000	13000000
613210	RMBST FORF REPRS PROD	1000000	1200000
613220	RMBST FORF TRANSP PROD	25000000	30000000
613240	PART FRAIS DE LOGEMENT PROD	100000	150000
613250	FRAIS DE FONCTION PROD	300000	400000
613290	AUTRES INDEMNITES ET AVTG PROD	1000000	1350000
616200	CONGES PAYES PROD	5000000	5500000
617200	SECURITE SOCIALE PERS PROD	20000000	21000000
617570	COTISATION SERVICE MEDICAL	10000000	10500000
		137900000	154600000
	<u>IMPOTS ET TAXES</u>		
622110	TAXES SUR VOITURE	100000	100000
628900	TAXES DIVERSES	50000	50000
		150000	150000
	<u>TFSE</u>		
630210	LOYER AGENCE	7000000	7500000
631210	REP CONSTRUCTIONS AGENCE	10000000	10100000
631600	ENTRETIEN MAT INFO	5000000	5500000
631620	ENTRETIEN MAT DE BUR	1500000	1500000
631650	ENTRETIEN MOB	3000000	3000000
631665	ENTRETIEN REPAR AUTRE MATERIEL	6000000	6500000
633500	ACHAT MOBILIER ET PETIT MAT	5000000	5000000
634000	EAU ELEC CHARGES LOCATIVES	80000000	80500000
637000	INDTE PERS INTER	10000000	10000000
638000	PRIMES D'ASSURANCES	60000000	62500000
		187500000	192100000
	<u>TRANSPORT ET DEPLACEMENT</u>		
641000	VOYAGES INSPECTEURS PROD	100000000	100000000
641400	VOYAGES PERSONNEL ADM	150000000	150000000
641600	VOYAGES PERS DE DIRECTION	2500000	2850000
649999	AUTRE TD	6000000	6000000
		258500000	258850000

	<u>COMMISSIONS</u>		
651000	COMMISSIONS VIE	200000000	200000000
652000	COMMISSIONS TERRESTRE	140000000	150000000
653000	COMMISSIONS MARITIME	800000000	800000000
		2940000000	2950000000
	<u>FDG</u>		
660200	PUBLICITE COLLECTIVE	400000000	400000000
660300	ENSEIGNE,PANNEAU PUBLICITAIRE	350000000	350000000
661000	FRAIS DE REPRES	300000000	300000000
661700	FRAIS RECEP	230000000	240000000
661700	FRAIS DE SEMINAIRE	100000000	101000000
662000	FOURNITURE INFORMATIQUE	800000000	850000000
662100	IMPRIME REG	600000000	600000000
662200	FOURNITURE DE BUR	755000000	750000000
663000	LIVRE REVUE JRNX	700000000	750000000
664000	AFFRANCHISSEMENT	420000000	430000000
664300	TELEPHONE	150000000	170000000
664500	TELEFAX	500000000	500000000
664600	FRAIS DE MESSAGERIE "INTERNET"	800000000	800000000
666500	ŒUVRES DE BIENFAIS	300000000	350000000
668020	SUBV ASS ARO	400000000	400000000
668050	SUBV ACC A VAM CELEBR ARBRE N	100000000	120000000
669000	FRAIS DIVERS	200000000	190000000
669300	PRIMES DE SCOLARITE	300000000	280000000
669400	FORMATION PERSONNEL	500000000	500000000
669600	FRAIS CONCOURS DE PRODUCTION	400000000	450000000
		5128000000	5205500000
	<u>FRAIS FINANCIERS</u>		
674500	AGIOS COMMISSION	900000000	900000000
		900000000	900000000

Point de vente : Budget des produits

N°COMPTE	POSTE BUDGETAIRE	BUDGET 2008	REALISATION 2008
	<u>PRIME</u>		
701000	PRIME VIE	500000000	700000000
702000	PRIME TERRESTRE	3000000000	3001000000
703000	PRIME MARITIME	2000000000	1900000000
		3250000000	3720000000

Tableau de pilotage d'agence

Les grands agrégats de gestion

Les chiffres clés:

L'activité
Le résultat
Les moyens
La rentabilité

La contribution de l'agence

Les indicateurs d'activités

Les productions

En nombre
En capitaux
Par marché
Par produit

Les règles de présentation des indicateurs

Les réalisations du mois
Les réalisations cumulées de l'année
Les réalisations cumulées de l'année passée
Le budget de l'année
L'évolution par rapport au mois précédant
L'évolution par rapport à l'année précédant
Le suivi budgétaire

Le compte de résultat

Les commissions de service
Les autres produits et charges
Le résultat brut

Les divers indicateurs

Les moyens humains
Le nombre de mouvements comptables
Le nombre d'opérations
Les indices de pénétrations des produits
Les indicateurs de non qualité

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE	III
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : MATERIELS ET METHODES.....	5
Chapitre 1 : Approche méthodologique	6
Section 1 : La documentation et l'enquête	6
1.1. La documentation.....	6
1.2. L'enquête.....	6
Section 2 : La collecte des données	7
2.1. La collecte des données primaires.....	7
2.2. La collecte des données secondaires	7
Section 3 : Traitements des données.....	7
3.1. Etudes de cas, points forts et points faibles de l'étude.....	7
3.2. L'analyse et limite de l'étude	8
Section 4 : Chronogramme des activités menées	8
Chapitre 2 : Les matériels et outils utilisés	10
Section 1 : Présentation générale de l'étude	10
1.1.Historique de la Compagnie d'Assurance ARO	10
1.2.Information financière et cadre juridique.....	11
1.3.Interprétation générale et présentation de l'organigramme	13
a) Interprétation de l'organigramme	13
b) Organigramme.....	14
Section 2 : Les divers matériels utilisés.....	16
2.1. La documentation	16
2.2. L'enquête.....	16
2.3. Les documents comptables de base	16
Section 3 : Fondement théorique de Contrôle de Gestion.....	17

Conclusion partielle.....	21
PARTIE 2 : RESULTATS.....	22
Chapitre 1 : Facteurs d'efficacité.....	23
Section 1 : Motivation du personnel.....	23
1.1.Définition.....	23
1.2.Les sources de motivation de la Compagnie	23
a) L'ambiance de travail.....	23
b) La participation dans le bureau.....	23
c) Le dispensaire	24
d) La cantine.....	24
e) L'association culturelle et sportive	24
f) L'assurance retraite.....	24
g) La formation	24
1.3.Les autres sources de motivation.....	25
Section 2 : Le Contrôleur de Gestion et ses attributions.....	25
2.1. Généralités sur le Contrôleur de Gestion.....	25
2.2. Structure et attributions du Contrôleur de Gestion.....	25
Section 3 : Les principaux outils de Contrôle de Gestion.....	26
3.1. Le budget.....	26
3.2. Le tableau de bord.....	27
Chapitre 2 : Environnement complexe.....	28
Section 1 : Environnement interne.....	28
1.1.Ressources humaines.....	28
1.2.Ressources matérielles.....	28
1.3.Ressources financières.....	28
Section 2 : Environnement externe.....	29
2.1. La concurrence.....	29
2.2. Les fournisseurs et divers.....	30
2.3. L'instabilité politique.....	30
Conclusion partielle.....	31

PARTIE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	32
Chapitre 1 : Analyse de l'existant	33
Section 1 : Généralités sur les résultats de l'enquête.....	33
Section 2 : Analyse interne	34
2.1. Ressources humaines	34
2.2. Ressources matérielles	35
2.3. Ressources financières	36
Section 3 : Analyse externe	37
3.1. La concurrence	37
3.2. Les fournisseurs et la clientèle	37
3.3. Etat et instabilité politique	38
Chapitre 2 : Solutions et recommandations.....	39
Section 1 : Solutions internes	39
1.1.Ressources humaines	39
1.2.Ressources matérielles	40
1.3.Ressources financières	42
Section 2 : Solutions externes.....	42
2.1. La concurrence	42
2.2. Les fournisseurs et divers.....	43
2.3. Etat et instabilité politique	44
Conclusion partielle.....	45
CONCLUSION GENERALE	46
LISTE DES ABREVEATIONS	V
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	VI
BIBLIOGRAPHIE	VII
ANNEXES.....	VIII
TABLE DES MATIERES	IX

