

Institut International des
Assurances (I.I.A.)
YAOUNDE

Cycle Supérieur
13 ème Promotion 1996-98

*"Les conditions d'un contrôle de gestion efficient
dans les entreprises d'assurances"*

Le cas de la Société Nouvelle d'Assurances du
Sénégal

(S.N.A.S.)

Présenté par :
François NDIAYE

Directeur de mémoire
M. A. GUEYE
Contrôleur de gestion SNAS

DEDICACES

- A ma famille ;
- Aux étudiants sénégalais de la promotion 96-98, I.I.A. ;
- Aux amis qui ont su m'apporter assistance et conseil opportuns

ERRATA

INTRODUCTION

<u>Pages</u>	<u>Mots incorrects</u>	<u>Mots corrects</u>
2	Stratégie	Stratégie
3	Contexte	Contexte

PARTIE I : L'environnement de la compagnie

<u>Pages</u>	<u>Mots incorrects</u>	<u>Mots corrects</u>
5	Rénumérations	Rénumérations
9	Consitution	Constitution
10	Déteminés	Déterminés

PARTIE II Le cadre structurel

<u>Pages</u>	<u>Mots incorrects</u>	<u>Mots corrects</u>
12	Fililale	Filiale
15	Chiffre d'affaire	Chiffre d'affaires
29	Programme d'action	Programme d'actions

PARTIE III Les conditions de l'efficiencie du système de contrôle de gestion

<u>Pages</u>	<u>Mots incorrects</u>	<u>Mots corrects</u>
33	Rémunés	Rémunérés
35	Développeent	Développement
37	Admis	Admises
41	Courrantes	Courantes

REMERCIEMENTS A :

- La Direction Générale ;
- M. GUEYE, Contrôleur de Gestion ;
- Tout le Personnel de la SNAS, pour l'assistance, le soutien, la disponibilité dont ils ont fait preuve pendant toute la durée du stage.

INTRODUCTION : POSITION DU PROBLEME

PARTIE I L'ENVIRONNEMENT DE LA COMPAGNIE

I - Le contexte économique et social

- A - Le contexte économique
- B - Le contexte social

II - Le contexte réglementaire

- A - L'obligation de disposer d'une marge de solvabilité suffisante.
- B - L'observation des règles d'évaluation des provisions techniques.
 - 1 - La provision pour risques en cours (PREC)
 - 2 - La provision pour sinistres à payer (PSAP)
- C - L'Obligation d'observation des règles de placements admis en représentation des engagements réglementés.

PARTIE II LE CADRE STRUCTUREL

INTRODUCTION

Chapitre I : Définition de la structure

- I - Présentation sommaire
- II - Structure de l'Entreprise

Chapitre II : Analyse de l'exploitation

- A - La production**
- B - Les sinistres**
- C - La gestion financière**

- 1 - Les valeurs mobilières**
- 2 - Les prêts hypothécaires**
- 3 - Les liquidités**

PARTIE III Les conditions de l'efficience du C. G.

Introduction

Chapitre I : Les conditions organisationnelles

- I : La nécessité de créer un environnement de contrôle.**
- II : Une Organisation structurée**

Chapitre II : Les conditions techniques

- I : Le contrôle des opérations**
 - A - La production**
 - 1 - Le Bureau Direct**
 - 2 - La Coassurance**
 - 3 - Les Intermédiaires**

B - Les Prestations

C - Le contrôle des opérations de placement

1 - Les valeurs mobilières

2 - Les immeubles

3 - Les prêts

II : Le contrôle des résultats

INTRODUCTION

A - L'adéquation des primes acquises

B - La sinistralité

C - Les frais généraux

CONCLUSION

CONCLUSION GÉNÉRALE

INTRODUCTION ; POSITION DU PROBLEME

L'Entreprise d'assurances est une unité économique, prestataire de services qui évolue dans un contexte donné. L'environnement de l'entreprise est devenu une donnée instable. Il est en mutation permanente.

Pour l'entreprise d'assurances, l'impératif de performance dans la gestion suppose la prise en compte de paramètres à la fois externes et internes à la structure.

- La conjoncture économique, les réglementations tarifaires, les normes comptables et financières sont autant de données que la gestion de la compagnie ne doit occulter.

- L'entreprise est une organisation sociale. Elle est dirigée et animée par des Hommes. IL s'agira de définir les tâches, d'assurer la coordination des actions pour une adhésion volontaire de tous à la poursuite des objectifs.

La performance ne pouvant se réduire à la seule politique de gestion, il conviendra alors d'analyser la situation présente et chercher à anticiper l'avenir. Une nouvelle approche de la politique globale de l'entreprise s'impose désormais. Gérer ne se limitera plus à une démarche de réalisation d'objectifs en termes financiers.

La turbulence de l'environnement politique, économique, social génère un niveau accru d'incertitude dans la gestion. C'est cela qui explique désormais toute l'importance qu'il convient d'accorder à réduire l'aléa dans la gestion. L'accent sera alors mis sur les problèmes d'information et de communication. Dans l'acception anglo-saxonne du contrôle, la gestion vise à maîtriser l'entreprise. Il est alors appréhendé comme tâche de pilotage qui s'appuie sur un système d'informations.

Le contrôleur de gestion aura besoin d'informations de deux ordres pour mener à bien sa mission :

.../...

- L'analyse des paramètres de l'environnement externe doit lui permettre de mettre en exergue leur impact structurel sur le niveau de la demande, sur sa production.

- L'élaboration des documents comptables de synthèses (bilan, compte de résultat ...) et analytiques constituent une démarche d'analyse à la fois statistique et dynamique. Lorsqu'ils sont réalisés à posteriori, ils mesurent les réalisations par rapport aux objectifs. Elaborés à priori, les documents représentent des instruments d'analyse prévisionnelle et aident à rendre la gestion moins aléatoire.

Le contrôleur de gestion cherchera par conséquent à saisir les principales opportunités et à éviter les menaces et dangers de son environnement tant interne qu'externe. Le choix d'une stratégie s'affirme comme un préalable à la mise en oeuvre d'un contrôle de gestion efficace.

Pour P. LAUZEL (1), "la stratégie consiste à concevoir et à piloter des actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes et cela en fonction de ses capacités propres et de ses exigences fondamentales"

Une approche pour élaborer une stratégie consistera à mener une réflexion sur l'environnement de l'entreprise et à définir des actions formalisées dans un plan.

Pour M. GERVAIS, la planification a pour but de préparer l'insertion de l'organisation dans l'avenir. La planification indique donc, par une démarche cohérente, la direction idéale à suivre et les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs.

L'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie doit intégrer la dimension sociale de l'entreprise. Le potentiel humain est en effet une composante essentielle de la réussite de toute stratégie. Il incombera alors au contrôleur de gestion de vérifier la cohérence entre les décisions d'ordre techniques et commerciales et les mesures prises au niveau du potentiel humain.

../...

(1) : P. LAUZEL : **Contrôle de gestion et budget**

C'est en ce sens qu'il faut placer la nouvelle démarche du management : susciter l'adhésion et la participation pleine et agissante de tous les partenaires sociaux à la stratégie globale arrêtée par la hiérarchie. Dans le contexte actuel des marchés de la CIMA, la maîtrise de la gestion des compagnies devient un impératif de survie.

En effet, pour FOURASTIE (2), la particularité de l'assurance c'est l'inversion du cycle de production. La prime est payée d'avance et les engagements de l'assureur sont à exécution future et souvent sur le long terme. En outre d'autres facteurs agissent sur les charges sans que l'assureur ne puisse les maîtriser.

Ainsi en période d'inflation, l'accroissement du coût des réparations augmente la charge de sinistre. Dans un contexte économique et monétaire instable, les revenus nets tirés des placements peuvent subir des fluctuations importantes qui réduisent les produits financiers. L'assureur doit en conséquence mettre en oeuvre une gestion rigoureuse et prudente de manière à pouvoir faire face à ses engagements exigibles. C'est cet impératif de solvabilité que vise le code CIMA en son article 300 en instituant le contrôle dans "l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation". Il conviendra d'observer que le contrôle externe ne s'intéresse pas à priori directement à la qualité de la gestion et de ses performances. Le contrôleur de gestion dans le but de procéder à des analyses en profondeur pourra développer des systèmes parallèles telle la comptabilité analytique.

L'étude va porter dans une première partie sur l'environnement de la compagnie en essayant de repérer l'impact de ses paramètres significatifs sur la gestion de l'entreprise. La deuxième partie traitera le cadre structurel dans lequel est mis en oeuvre le contrôle de gestion. Il s'agira de décrire l'organisation et le fonctionnement de la compagnie.

Ensuite au regard de l'ensemble des observations, nous tenterons de dégager les conditions qui militent en faveur d'une performance accrue du contrôle de gestion dans la compagnie.

.../...

(2) FOURASTIE : Inversion du cycle de production

**PARTIE I : L'ENVIRONNEMENT DE LA
COMPAGNIE**

I - LE CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL

A - Le contexte économique

Le changement de parité du franc CFA, le 11 Janvier 1994 a été le point de départ d'une phase de transition de l'économie du pays.

Le produit intérieur brut (PIB) a enregistré une croissance de 5,6 %, alors qu'en 1993, la croissance était négative - 2,3 %/

Un plan d'ajustement structurel a été lancé dès juin 1994 pour accompagner la dévaluation. L'objectif poursuivi est la restauration des équilibres internes et externes, l'assainissement des finances publiques et la promotion de la croissance par le biais du secteur privé.

Le retrait de l'Etat de la sphère de production est entamé avec l'application progressive d'un vaste programme de privatisation et de libéralisation de l'activité économique.

Les chiffres publiés par la Direction de la Prévision et de la statistique (DPS) laissent apparaître un accroissement significatif de bon nombre d'agrégats.

Ainsi, sur la période d'observation 1994-1997

- Le déficit budgétaire est passé de 5,75 à 1 % du PIB principalement du fait de la réduction des dépenses publiques et d'un accroissement des recettes fiscales.

- Une politique monétaire restrictive et un blocage des salaires a permis de maîtriser l'inflation. Le taux d'inflation est tombé de 36 à 2,5 %.

- L'investissement augmente. La part de l'investissement sur le PIB est passé de 13 % à 16,5 %

- Les exportations augmentent en moyenne de 8 % alors que les importations ne progressent que de 6% dans la même période.

.../...

- L'épargne nationale rapportée au PIB croît. Elle est passée de 10 % en 1996 à 12 % en 1997.

- La restructuration du système bancaire entamée en 1990 a permis un assainissement progressif du secteur. Les banques primaires dégagent des excédents de trésorerie et servent des rémunérations sur les dépôts à terme de l'ordre de 3 à 4 % parfois moins.

L'intégration économique sous régionale est l'objectif du traité de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA) (1) signé le 01.08.94 par les sept pays membres. Avec une population évaluée à 62 millions d'habitants, cet espace économique offrira aux agents économiques des différents pays un cadre d'échange plus élargi. IL offrira en outre de réelles perspectives de spécialisation des pays en fonction de leurs avantages naturels.

La contribution du tertiaire au PIB est de 52,4 % contre 20,6% pour le primaire et 18,7% pour le secondaire. La part relative des différents secteurs a été déterminée en partie par les politiques libérales.

L'hypertrophie du tertiaire avec un chômage massif déguisé est une conséquence sociale des politiques d'ajustement structurel.

B - Le contexte social

Le centre français du commerce extérieur, dans une de ses publications : le Sénégal, estime la population à 8,75 millions en 1997.

Compte-tenu d'un taux de croissance démographique de 2,7% l'an, les projections du centre portent la population à 10 millions à l'an 2000 et à 15 millions d'habitants dans la première moitié du 21ème siècle.

(1) Les 7 membres signataires : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal, Togo.

La Guinée-Bissau fait partie de l'UEMOA depuis le 2 Mai 1997, date de démarrage de la substitution du Franc CFA à son ancienne monnaie, le peso.

La structure par âge de la population fait apparaître une forte proportion de jeunes. La population compte 60% de jeunes de moins de 20 ans.

Le chômage est important et chaque année 100 000 demandeurs d'emplois arrivent sur le marché du travail.

Le chômage massif des jeunes conjugué aux conséquences sociales des politiques libérales et à l'exode des populations rurales a provoqué :

- une baisse du pouvoir d'achat et une paupérisation d'une frange de plus en plus importante de la population.

- L'essor dans les centres urbains et principalement dans la capitale de l'insécurité, du secteur informel et une occupation irrationnelle de l'espace urbain.

L'économie parallèle (secteur informel) se caractérise par une certaine dualité entre d'une part les petites activités de commerce, d'artisanat, de construction, le commerce de gros et l'importation du riz, d'autre part. Son poids économique est considérable. Il emploierait 640 000 personnes.

Il est prévu son insertion progressive dans le tissu économique moderne, en incitant les acteurs du secteur à investir dans l'industrie.

L'accroissement de la vulnérabilité du tissu économique et social est favorable à la hausse de la demande d'assurance.

L'assurance pourra aussi favoriser et accompagner le processus de croissance en apportant une couverture aux risques réels et potentiels qui se manifestent dans la vie économique et sociale. Ainsi :

- au niveau économique, l'assurance réduit la variabilité du patrimoine et des revenus escomptés de ce patrimoine. Elle permet également de compenser les effets négatifs des préjudices corporels par l'indemnisation des victimes.

.../...

- au niveau macroéconomique, l'assurance contribue à la création de richesse en protégeant et en reconstituant l'investissement nécessaire à la production de biens et services. L'assurance offre des garanties pour la mise en oeuvre de techniques nouvelles.

Les assureurs sont des investisseurs institutionnels.

Les ressources financières importantes détenues par les entreprises d'assurance constituent des dettes vis à vis des assurés et des bénéficiaires de contrat. La particularité de l'assurance est la facturation de ses produits avant la connaissance de leur prix de revient.

Il est par conséquent important que l'activité de telles entreprises fassent l'objet d'une réglementation rigoureuse qui puisse garantir leur solvabilité à tout moment.

II- LE CONTEXTE REGLEMENTAIRE

La compagnie d'assurance, déjà au moment de sa naissance doit remplir certaines conditions juridiques.

Ainsi, conformément à l'article 301 du code CIMA, la forme juridique requise pour la constitution est la société anonyme (SA) ou la société d'assurance mutuelle.

L'activité de la société génère des engagements très importants vis à vis des assurés et des bénéficiaires de contrats. Le contrôle institué par l'Etat vise d'abord à garantir les intérêts de ces derniers.

Ensuite en réglementant les placements, les autorités chargées du contrôle cherchent à orienter l'épargne drainée par les compagnies vers les secteurs prioritaires, conformément aux objectifs des politiques économiques des états membres.

En vertu de ces exigences, le code CIMA fait obligation aux sociétés d'assurance le respect strict d'un certain nombre de règles de gestion :

- l'obligation de constituer et de maintenir une marge de solvabilité suffisante,

- l'obligation de respecter les règles d'évaluation des provisions techniques,

- l'obligation d'observer les règles régissant les placements admis en représentation des provisions techniques.

Dans tous les cas où des tarifs officiels régissent une branche ou une catégorie d'assurance, les sociétés sont tenues au respect strict de ces tarifs. C'est pareille situation qui prévaut dans la branche automobile. Les tarifs de la responsabilité civile automobile sont réglementés.

A L'obligation de disposer d'une marge de solvabilité suffisante

Le principe de la marge de solvabilité c'est l'adéquation des fonds propres à l'exploitation de la société.

Les provisions techniques sont évaluées. En cas d'insuffisance, la compagnie se trouve en situation d'insolvabilité et ne pourra plus en conséquence honorer ses engagements vis à vis des assurés.

C'est dans le but de permettre à la compagnie d'être solvable à tout moment que le code CIMA en son article 337 impose la constitution d'une marge de solvabilité.

La marge de solvabilité est l'ensemble des ressources constituées par le capital social, les réserves, les plus ou moins values latentes destiné à pallier une insuffisance des provisions techniques.

Elle doit être suffisante dès la constitution de la société et s'adapter à l'évolution de son activité.

.../...

B - L'observation des règles d'évaluation des provisions techniques

Dans la branche Dommages, les provisions techniques sont destinées au règlement intégral des engagements de la compagnie vis à vis des assurés. Elles matérialisent d'importantes dettes et figurent de ce fait au passif du bilan de la société. Elles peuvent représenter 60 à 80% parfois davantage du total du bilan.

Il s'agit principalement de :

- la provision pour risques en cours (PREC)
- la provision pour sinistres à payer (PSAP)

Résultant d'évaluations et d'estimations, les provisions techniques sont soumises à des règles de constitution rigoureuses stipulées dans le code CIMA.

1 - La provision pour risques en cours (PREC)

La PREC est destinée à couvrir le risque et les frais généraux y afférents pour chacun des contrats à prime payable d'avance, à la période comprise entre la date de l'inventaire et la prochaine échéance de prime ou le terme fixé par le contrat.

La PREC doit être suffisante et le code impose la constitution du montant minimum exigé.

2 - La provision pour sinistres à payer (PSAP)

La provision pour sinistres à payer est la valeur estimative des dépenses en principal et en frais, tant internes qu'externes nécessaires au règlement de tous les sinistres survenus et non payés à la date de l'inventaire.

.../...

La définition ci-dessus vise :

- les sinistres réglés mais restant à payer, sinistres déterminés quant à leur montant mais restant à payer.

- les sinistres non encore réglés : il peut s'agir de sinistres connus mais non encore réglés qui seront évalués ou de sinistres tardifs qu'il faut évaluer c'est à dire sinistres non encore connus à la date d'inventaire.

La PSAP est un poste très important parmi les éléments du passif. Son poids varie suivant les branches. Ainsi en Responsabilité Civile Automobile où parfois les sinistres sont coûteux et demandent de longs délais de règlement, ce poste sera très lourd.

La méthode de base préconisée pour l'évaluation de la PSAP est le dossier par dossier.

C - L'obligation d'observation des règles de placements admis en représentation des engagements réglementés.

Les engagements réglementés sont ceux qui bénéficieraient d'un privilège en cas de liquidation de la société.

Les provisions techniques en particulier doivent être représentées pour leur montant brut en cession de réassurance.

- La couverture doit être congruente : les engagements contractés dans une monnaie doivent être couverts par des actifs libellés dans la même monnaie.

- La couverture doit satisfaire le principe de la localisation : les actifs doivent se situer dans le territoire de souscription des risques (sauf dérogation de l'Etat dans la limite de 50% du total des actifs représentatifs des engagements réglementés).

.../...

Les provisions techniques doivent être couvertes par des actifs techniques et les placements admis pour leur représentation à l'actif du bilan.

Les actifs techniques sont des postes d'actif qui dans certaines conditions peuvent représenter les provisions techniques. Ainsi dans les sociétés Dommage, la provision pour risques en cours peut être représentée par des primes arriérées de moins un (1) an de date dans la limite de 30% de son montant.

L'environnement de l'entreprise n'est pas sans influence sur la gestion mise en oeuvre. Il est par conséquent important que le contrôle de gestion, système de pilotage soit adaptatif, c'est à dire capable d'évoluer pour s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement.

PARTIE II : LE CADRE STRUCTUREL

INTRODUCTION

Le contrôle de gestion mis en oeuvre au sein d'une structure dépend étroitement du type d'organisation dans laquelle elle s'applique.

En effet, dans le domaine de la gestion, le contrôle doit s'intégrer dans un système global qui prend en compte le temps et l'environnement.

Il est question par conséquent, dans le but de mettre en oeuvre un système de pilotage performant de l'entreprise de s'appuyer sur des paramètres tant internes qu'externes. Son rôle principal consistera à apprécier toutes les déviations qui apparaissent et à apporter les mesures correctives nécessaires.

La situation constatée par rapport aux prévisions est la conséquence de perturbations de deux ordres :

- perturbations exogènes résultant de l'influence des paramètres de l'environnement externe à la compagnie,
- perturbations endogènes dues à une défaillance de l'organisation interne ou du système opérationnel mis en place.

Il s'avère dès l'instant fort utile pour le contrôleur de gestion d'avoir une connaissance parfaite de l'entreprise, de son organisation, de ses capacités réelles de production, de son fonctionnement.

CHAPITRE 1 : DEFINITION DE LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

I - PRESENTATION SOMMAIRE

La Société Nouvelle d'Assurances du Sénégal (SNAS) a été constituée le huit Juillet mil neuf cent quatre vingt six. La SNAS est une filiale du groupe français ATHENA-AFRIQUE qui détient 80% du capital social. L'actionnariat local est principalement constitué par le clergé.

.../...

La compagnie est une société anonyme (S. A) conformément aux dispositions de l'article 301 du code CIMA qui précisent les formes juridiques suivant lesquelles les entreprises d'assurances du marché doivent être constituées.

La SNAS pratique des opérations d'assurance dans les branches Dommages (TIARD) et a démarré l'exploitation en 1988.

Elle emploie un effectif de 34 employés dont 9 cadres, 15 agents de maîtrise.

La compagnie gère un réseau d'intermédiaires constitué de deux (2) agents généraux et des courtiers dûment agréés par les autorités de tutelle.

De par son chiffre d'affaires réalisé au terme de l'exercice écoulé (2 008 198 527 F/CFA), elle occupe la cinquième place du marché qui compte désormais 15 sociétés.

II - ORGANISATION INTERNE

L'organisation interne repose sur une structure hiérarchique.

A un niveau supérieur, il y a la Direction Générale qui élabore et définit la politique générale, attribue les fonctions et les tâches des différents services.

A un second plan de l'organigramme, nous trouvons :

- les services techniques qui gèrent l'ensemble des opérations de production.

Dans le cadre de l'exploitation, la production est organisée suivant trois (3) divisions, chacune prenant en charge la souscription et la gestion des contrats ayant trait aux risques qui entrent dans son portefeuille.

Il s'agit :

- de la Division Risques des Particuliers
- de la Division Risques des Entreprises
- de la Division des Risques Transport

Rattachée à la production, la Réassurance gère les cessions et les acceptations suivant les différents traités et arrêtent annuellement les comptes courants des cessionnaires.

- Le contrôle de gestion : Fonction autonome par rapport aux autres services, il dépend directement de la Direction Générale.

Il contribue à la définition des normes et à l'élaboration des procédures, qui représentent un ensemble de règles et d'instructions destinées à l'organisation et au bon fonctionnement des services.

Pour un suivi des réalisations, il élabore trimestriellement des tableaux de bord et fait un rapport succinct sur tout écart significatif.

- Le Service Informatique : il s'occupe de l'installation et du suivi du bon fonctionnement du logiciel mis en place pour l'exploitation.

L'architecture informatique relève de l'option en temps réel. La saisie des opérations de production, des déclarations et règlements des sinistres est contrôlée, validée et intégrée aux divers fichiers concernés.

- Les Services Administratifs et Financiers : ils réunissent la comptabilité, le Service du Personnel, le Recouvrement, les Services Généraux.

CHAPITRE 2 : L'ANALYSE DE L'EXPLOITATION

A - La Production

Le service Production gère l'ensemble des opérations qui contribuent à la réalisation des recettes techniques de la compagnie.

La saisie informatique de la quittance génère automatiquement les écritures comptables dans le journal, le grand livre et la balance.

En fin de période, (le mois ou le trimestre), les états de production et les états statistiques régulièrement édités permettent de dégager des résultats partiels. Il s'agit principalement du chiffre d'affaires, les arriérés de primes, les annulations et les ristournes.

Sur la période d'observation portant sur trois exercices (95, 96 et 97), il ressort une baisse des émissions nettes d'annulation à la clôture de l'exercice précédent de 10%, au moment où le marché enregistrait une hausse de son chiffre d'affaire de l'ordre de 8%.

La baisse du chiffre d'affaire de la compagnie ainsi observée vient rompre une croissance régulière appréciable de 15% depuis la dévaluation.

L'analyse sur l'origine de la production permet de dégager les observations suivantes :

- les intermédiaires, principalement les courtiers réalisent en moyenne 68% du chiffre d'affaire. Les courtiers interviennent à hauteur de 54% dans la production imputable au réseau des intermédiaires.

- Le bureau direct réalise en moyenne 30% du chiffre d'affaire. Il s'agit des souscriptions directes effectuées au siège et des acceptations en coassurance.

.../...

Le chiffre d'affaire global est le fait principalement des branches Incendie, Automobile et Transports. Elles contribuent pour 60% au chiffre d'affaire de la compagnie.

Les émissions en Incendie ont régulièrement augmenté si bien qu'au terme de l'exercice écoulé, l'incendie devient la première branche du portefeuille. Elle réalise désormais 32% du chiffre d'affaire global.

La branche est dominée par les risques professionnels (98% des émissions de la branche. Il s'agit des émissions relatives aux entreprises industrielles, commerciales et aux sociétés prestataires de services.

- La catégorie Risques Simples ne contribuent que très faiblement aux émissions de la branche.

Dans la branche Automobile, les émissions qui ne représentent que 18% du chiffre d'affaire demeurent largement en deçà de la moyenne du marché. L'automobile, toutes catégories confondues est la première branche du marché en termes d'émissions et représente en moyenne 41% du chiffre d'affaire. Les statistiques provisoires de la FSSA (1) sur le marché crédite la branche pour l'exercice 1997 d'un taux de croissance de 12% par rapport à 1996, avec un chiffre d'affaires de 9,68 milliards de francs CFA;

La faiblesse relative de l'automobile est sans doute due à une volonté de limitation du risque dans la structure du portefeuille.

Cette option est à l'origine de l'application de mesures sélectives notamment

- Il n'est pas accordé de garanties courte période inférieure à 180 jours,

- L'application d'un malus immédiat sur la prime nette RC dès le 3ème sinistre dans l'année qui engage la responsabilité de l'assuré. C'est une majoration de 75% de la prime de base que l'assuré doit verser dans un délai de 30 jours dès réception de la notification par lettre recommandée. Si refus de l'assuré de s'exécuter dans le délai, son contrat sera automatiquement résilié sans autre avis.

.../...

Ces mesures comportent un volet dissuasif particulièrement dans un contexte où les assurés demeurent habitués à des garanties RC automobile de très courte période, 60 jours, voire moins.

La baisse des émissions de la branche à la clôture de l'exercice précédent est beaucoup plus marquée en Dommages qu'en RC, respectivement 16 et 7%.

B - LES SINISTRES

La charge de sinistres enregistre une hausse régulière sur les trois exercices 94, 95 et 96 en moyenne de 30%. C'est à la clôture de l'exercice écoulé qu'il s'est produit un renversement de la tendance, la charge de sinistres ayant baissé de 21%, passant de 993 921 milliers CFA à 780 033 milliers CFA.

L'évolution de la charge de sinistres explique celle de la sinistralité, le rapport S/P sur la même période passant de 33 à 45% pour se situer à 36% à la clôture de l'exercice écoulé. Les primes acquises aux différents exercices comptables suivent la tendance observée ci-dessus :

	1994	1995	1996	1997
Charge de sinistres	605 930 463	921 184 838	993 920 977	780 038 395
Primes Acquisées	1 818 841 122	2 192 053 693	2 209 132 049	2 163 751 785
S/P (%)	33%	42%	45%	36%

En considérant les exercices 95 & 96 il apparaît que le nombre de sinistres déclarés en 96 (790) a augmenté de 3% par rapport à l'exercice 95 (764).

Au nombre des sinistres déclarés, la branche Automobile occupe la première place (435), les sinistres déclarés en RC représentant plus de 70% du nombre de sinistres dans la branche.

Dans les branches Incendie et Transport, les nombres de sinistres enregistrés ont baissé respectivement de 97 à 76 et de 164 à 124.

En transport, la baisse concerne aussi bien les risques corps que les risques Facultés. La tendance observée prévaut pratiquement dans toutes les branches (exception faite en Maladie).

A la clôture de l'exercice précédent, le nombre de sinistres déclarés a enregistré une hausse plus importante (9%) par rapport à l'exercice 1996.

Il apparaît à la ventilation des sinistres sur les différentes branches :

- toutes les branches à l'exception de la branche Automobile ont enregistré une baisse du nombre de sinistres déclarés au 31-12.

- en automobile, le nombre de sinistres a par contre augmenté significativement de 17% et la RC reste prépondérante par rapport au Dommages.

- le montant des sinistres déclarés diminue corrélativement de 35% au moment où en Automobile, il enregistre une hausse de 15%

- par rapport à l'exercice 1996, on observe cependant que les paiements nets de l'exercice 1997 sur les sinistres déclarés dans l'exercice ont augmenté de 4%, les montants variant de 196 098 875 F/CFA à 204 921 480 F/CFA.

.../...

En valeur absolue, l'automobile représente sur les paiements nets de l'exercice 63 334 milliers de F/CFA soit en valeur relative 31% des paiements nets de l'exercice au titre des sinistres déclarés dans l'année.

L'incendie représente dans les mêmes paiements 1,5% et le Transport 13%.

En transport, il convient de signaler que les paiements nets sur les facultés sinistrées s'élèvent à 11% des paiements nets de l'exercice. La charge de sinistres est largement déterminée en Transport par le coût en facultés.

L'analyse des résultats déclinés suivant les principales branches montre :

- une sinistralité moyenne en Automobile mais en augmentation régulière. La charge de sinistres augmente d'une année sur l'autre, au moment où les émissions nettes diminuent de 11% en 97, ce qui dégrade progressivement les résultats techniques de la branche.

- En transport, les sinistres représentent en moyenne 45% des primes acquises. En facultés maritimes, les sinistres sont fréquents et la sinistralité moyenne par année dans la catégorie est de l'ordre de 43%.

Les risques Corps sont sujets à des sinistres épisodiques. Les sinistres ne sont pas fréquents mais à l'occasion peuvent se révéler très lourds. Le S/P en corps de pêche en 97 s'est élevé à 189%.

- Les résultats techniques en Incendie sont nettement meilleurs comparativement à toutes les autres branches. La sinistralité moyenne n'excède pas 21%. Ces résultats sont enregistrés par les risques professionnels. Les résultats de la Multirisque Habitation dans la catégorie des risques simples traduisent en moyenne un S/P de 87%.

Les branches principales, précisément l'incendie et le transport sont fortement réassurées par une combinaison de deux traités, une quote-part et un excédent de sinistres.

.../...

Par la quote-part la compagnie cède un pourcentage fixe de tous les risques souscrits dans les branches concernées. Les cessionnaires s'engagent à prendre la même proportion des sinistres.

Le traité en excédent de sinistre est une couverture sur la conservation brute de la cédante. Il n'intervient que si le montant du sinistre excède la priorité fixée par le traité.

L'engagement du réassureur sera limité pour chaque sinistre à un montant maximum préalablement déterminé (portée).

L'incendie et le transport sont ainsi deux branches fortement réassurées.

L'importance des primes cédées obère les résultats obtenus dans ces branches réduisant ainsi leur marge technique nette qui aurait pu être plus importante.

En automobile, les cessions rapportées aux émissions nettes sont relativement faibles, 12% en moyenne.

La branche est couverte par un excédent de sinistres .

La conservation de toutes les branches est couverte par un excédent de perte annuelle qui sert de protection au bilan. Le réassureur intervient au delà d'un rapport S/P déterminé à l'avance.

La branche Automobile enregistre un résultat d'exploitation positif sur les trois exercices 1995, 1996 et 1997. A la clôture de l'exercice 1996, le résultat a été particulièrement important, ayant augmenté de plus de 200% par rapport à l'exercice 1995. Les émissions nettes de la branche ont certes crû au même moment mais à un taux plus faible.

.../...

En 1997, le résultat demeure positif quoiqu'il soit moins important, 46 198 milliers de francs contre 158 839 milliers.

La branche est donc profitable et vient compenser les pertes enregistrées dans les autres branches dont le transport.

A l'analyse de l'état des sinistres en suspens au 31-12-1996, apparaît la forte proportion de la RC auto sur les provisions pour sinistres à payer à constituer à la clôture, plus du 1/3.

Les provisions pour sinistres à payer et les provisions pour risques en cours constituent des dettes qui doivent être représentées par des actifs et des placements admis.

La représentation des provisions techniques suivant des règles strictes relève d'une bonne gestion et constitue un critère d'appréciation de la solvabilité de la compagnie.

C - LA GESTION FINANCIERE

L'existence d'un décalage entre l'encaissement des primes et les dépenses nécessaires à la prise en charge des sinistres garantis génère des ressources financières importantes pour la compagnie.

L'importance de ces ressources exige d'accorder un intérêt tout particulier à la gestion financière, c'est-à-dire à la politique de placement dans des actifs admis en représentation des engagements réglementés.

La fonction financière consiste en une transformation des créances que les assurés possèdent sur la compagnie en créances plus long terme que celle-ci prend sur d'autres agents qui expriment les besoins de financement.

D'une manière générale, l'environnement financier des compagnies du marché offre des opportunités de placement limitées. Cette situation est à l'origine de la prépondérance des liquidités dans la structure du portefeuille de bon nombre de compagnies.

La SNAS n'a pas encore effectuée des placements en valeurs immobilières.

Les provisions techniques rapportées au total du bilan représentent en moyenne 50% sur trois exercices (95, 96 et 97).

Les engagements réglementés sont couverts par les placements. Le taux moyen de couverture est plus appréciable si on rapporte le total des actifs admis en représentation aux provisions techniques.

La couverture augmente et le taux moyen se situe à 120,73%.

La structure du portefeuille des placements fait apparaître les actifs suivants

1) Les valeurs mobilières

Il s'agit des actions et des obligations.

L'action est un titre de propriété d'une fraction de l'entreprise. Elle donne droit à un certain pourcentage des bénéfices, appelé dividende.

L'obligation est un titre qui matérialise une créance. Elle donne droit à un revenu dont le taux est le plus généralement fixe.

- Dans la structure du portefeuille, les obligations représentent en moyenne 35% des valeurs mobilières et contribuent à hauteur de 57% au revenu net des placements.

Les obligations occupent le premier poste des placements en terme de produits financiers nets.

- Les actions représentent 25% des valeurs mobilières en moyenne et contribuent à hauteur de 18% aux produits financiers nets.

Ce type de placement n'est générateur de revenu que lorsque les sociétés (ou entreprises) émettrices dégagent des résultats bénéficiaires et distribuent des dividendes.

2) Les prêts hypothécaires

Le code CIMA admet les prêts hypothécaires en représentation des engagements réglementés.

Ils représentent 0,16% du total des actifs admis et participent au revenu net des placements à hauteur de 0,20% en moyenne.

3) Les liquidités

Elles désignent les comptes ouverts dans les établissements bancaires de la place (où les contrats doivent être souscrits) et les espèces en caisse.

Il s'agit essentiellement des dépôts à terme. Ce sont des dépôts immobilisés pendant une certaine période et qui produisent des intérêts.

Les comptes courants auprès des établissements bancaires ne représentent que 2% des actifs admis.

La structure des placements, telle qu'elle apparaît à l'état C4 (Montant des engagements réglementés et de leur couverture) montre une forte proportion des liquidités (25% des actifs) qui participent dans l'ordre de 24% au revenu net des placements.

Les dépôts à terme (DAT) sont rémunérés à un taux de 4%, très faible par rapport au taux qui prévalait avant la dévaluation (10% à 12%). Cette faiblesse du taux est due à la "surliquidité" des banques, suite à la restructuration du secteur entamée depuis 1990.

.../...

Les obligations représentent le premier poste des placements aussi bien en valeur qu'au niveau de la contribution des différents types de placements au produit financier net (respectivement 25% et 24% en moyenne). En conséquence, toute variation dans la rémunération des obligations affecte significativement le revenu net des placements.

Ainsi la révision à la baisse du taux de rémunération des obligations et autres valeurs d'Etat (de 9% à 5,25%) décidée en début d'exercice 1997 a entraîné une baisse des revenus financiers tirés de ces placements de 42% (soit une baisse en valeur absolue de 17 338 160 F/CFA).

Face à la limitation des possibilités de placements, le choix des actifs doit rigoureusement faire l'objet d'un arbitrage pour ne retenir finalement que les placements sûrs, rentables et liquides.

Les revenus des DAT étant relativement plus importants, ce type de placement pourrait être privilégié par rapport à des actions non rentables ou à des obligations dont la rémunération fluctue, remettant ainsi en cause toutes les projections concernant les revenus financiers.

**PARTIE III : LES CONDITIONS DE L'EFFICIENCE
DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION**

INTRODUCTION

Le contrôle de gestion vise une plus grande maîtrise de l'entreprise. Il est conçu comme un système de pilotage qui par une démarche raisonnée aide à la prise de décision en rapport aux objectifs poursuivis.

Dans la conception taylorienne, le contrôle consistait en une mise en place de normes de performances et en une vérification dans un but plus ou moins coercitif des réalisations par rapport aux normes.

Le contrôle se réduisait ainsi en une démarche de vérification - sanction.

Dans son acception moderne, le contrôle de gestion développe une démarche d'analyse et d'investigation des opérations et des tâches. Il prend également en compte les éléments de valorisation des produits et des prestations qui ne se prêtent pas immédiatement à une évaluation monétaire. Il assiste en outre les opérationnels pour identifier et prévenir les causes de contre-performance.

On voit dès lors un glissement de la fonction qui de vérification il passe au diagnostic et à l'investigation, du contrôle au conseil.

L'adoption en Janvier 1995 du traité CIMA crée par la même occasion un cadre réglementaire qui désormais régit les politiques de gestion mises en oeuvre dans nos compagnies d'assurances.

Les entreprises peuvent avoir des objectifs légitimes de profit, de croissance de chiffre d'affaires ou de parts de marché, elles ne pourraient pour autant faire fi des règles de gestion strictes préconisées par le code CIMA.

L'efficacité est un principe de gestion qui traduit le rapport entre les biens ou services produits et les moyens utilisés. Ainsi l'organisation sera efficace si elle maximise le rapport services produits sur moyens utilisés.

Dans le cadre du code CIMA, le contrôle de gestion devra élaborer des méthodes d'investigation, de vérification de l'adéquation et de la conformité des opérations et des résultats de l'exploitation aux normes de gestion préconisées.

Par cette démarche, il pourra alors être efficient.

CHAPITRE I : LES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES

Qu'il s'agisse des conditions de constitution, des normes tarifaires et commerciales, de la tenue des comptes ou de l'établissement des documents comptables annuels, le contrôleur de gestion aura à priori le souci de veiller au strict respect des dispositions réglementaires et normatives stipulées dans le code CIMA.

Ces conditions étant remplies, pour un contrôle performant, il faut au préalable une définition précise de l'organisation avec une distribution des tâches suivant les services et les responsabilités.

Cette division est nécessaire pour la collecte des informations.

Par cette méthode, il sera alors possible d'identifier les conditions de réalisation des opérations, orienter l'exécution des activités en fonction des objectifs.

I - LA NECESSITE DE CREER UN ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

Le contrôle de gestion dans la compagnie est une fonction indépendante des autres services, il est rattaché directement à la Direction Générale.

L'une des tâches du contrôleur de gestion consiste à procéder à des vérifications, à confronter un résultat, une situation avec une norme préétablie ou à un règlement.

Tout écart par rapport aux normes est en conséquence susceptible d'entraîner des sanctions aussi bien positives que négatives.

Cette démarche incite à la méfiance de la part du personnel. Celui-ci peut être amené à considérer le contrôleur de gestion comme un inquisiteur qui cherche des dysfonctionnements dans ses méthodes de travail, remettant en question les résultats enregistrés.

.../...

L'environnement du contrôle c'est un climat de confiance entre le contrôleur de gestion, les employés, la Direction Générale.

Les employés trouveraient le contrôleur comme un collaborateur qui les assiste en vue d'une bonne exécution des tâches et des responsabilités qui leur sont confiées.

Cette attitude favorisera le travail du contrôleur de gestion qui pourra disposer à tout moment et en temps utiles de toutes les informations dont il aura besoin.

La hiérarchie de l'entreprise pourra alors élaborer pour la mise en oeuvre du contrôle, la définition d'une politique générale cohérente. Il s'agit de la conception d'un programme avec ses finalités et ses objectifs qui s'appuient sur une analyse préalable de la conjoncture économique, du marché et des forces et faiblesses de la société.

(R). FITOUSSI repertorie quatre facteurs qu'il convient de prendre en compte simultanément pour l'élaboration de la stratégie dans toute structure organisée. Il s'agit de :

- l'entreprise ; ce qui explique un diagnostic de son potentiel actuel en terme d'organisation, de ressources

- le marché actuel et son évolution probable sur le plan quantitatif et qualitatif

- la concurrence au sens large : évaluation des atouts respectifs de l'entreprise et des concurrents actuels ou potentiels pour chaque marché, pour chaque branche

- le processus de production et la chaîne logistique (analyse du réseau)

.../...

R FITOUSSI : Structure de l'entreprise et choix stratégique. Revue française de gestion Janv. Fév. 100

L'analyse stratégique doit pouvoir déboucher sur des plans d'action avec un horizon à court terme, l'année comportant affectation de ressources et assignation de résultats.

Chaque service dispose ainsi d'un programme d'action à court terme qui s'inscrit dans la logique de la politique générale définie par la hiérarchie.

La cohésion nécessaire dans la poursuite des objectifs exige une organisation interne structurée.

II- UNE ORGANISATION STRUCTUREE

Le contrôle de gestion est un auxiliaire indispensable aussi bien pour la Direction Générale que pour tout autre responsable de service qui veut garder la maîtrise de sa gestion. Dans un environnement où des mutations structurelles apparaissent dans tous les secteurs, où la concurrence se fait de plus en plus vive, la maîtrise de la gestion devient un impératif. Elle permettra d'être plus performant et de saisir toutes les opportunités apportées par l'environnement de la compagnie.

En descendant au niveau des services, le contrôleur de gestion pourra intervenir :

- en validant les objectifs
- en contrôlant les plans d'action et leur exécution
- en analysant les écarts qui apparaissent entre prévisions et réalisations et proposer des mesures correctives.

L'efficacité recherchée à ce niveau ne saurait être atteinte que si l'entreprise définit un organigramme, une représentation des différentes fonctions et les responsabilités y afférentes ainsi que les relations qui existent entre les services. Ce type d'organisation pourra permettre un contrôle entre les différents services.

.../...

En effet, il est évident que le contenu, la validité, la fiabilité des informations ne peuvent valablement être assurées que si l'entreprise définit

- les domaines d'intervention des différents services
- les statuts, les rôles, les fonctions de tous les intervenants à l'exploitation.

Les programmes d'actions à court terme qui sont la transposition du plan stratégique au niveau des services opérationnels doivent être définis et articulés en associant à leur élaboration les principaux responsables concernés. Ainsi, les objectifs résulteront d'une négociation entre le responsable d'un service ou d'une division et ses supérieurs.

Du moment où l'établissement de standards parfaits pose des difficultés, il faudrait faire appel aux travailleurs.

Certains auteurs estiment "qu'il vaut mieux laisser les travailleurs établir eux-mêmes leurs propres normes. Dans ces conditions, ils seront plus à même de corriger les écarts qui apparaissent entre leurs activités et leurs buts, s'ils ont établi ces derniers eux-mêmes."

Tout responsable doit veiller à ce que les procédures soient bien connues et correctement appliquées par ses collaborateurs.

La bonne application des procédures conditionne en partie l'exécution régulière des opérations de souscriptions, d'annulations, de renouvellement, d'ouverture de dossiers, de règlement de sinistres...

Il s'agit de l'exploitation pour laquelle le contrôleur de gestion doit s'assurer de la bonne organisation et du bon fonctionnement.

CHAPITRE II : LES CONDITIONS TECHNIQUES

INTRODUCTION

Le contrôle de gestion ne se réduit par exclusivement à un constat d'écarts entre les objectifs et les réalisations.

Il faut admettre cependant que le contrôle par les écarts exige sur le plan interne une organisation suivant des services et des fonctions articulés sur la base de procédures préalablement définies et arrêtées.

De telles conditions s'avèrent nécessaires pour pouvoir permettre en cas de variations significatives des normes référentielles :

- de remonter à la source des opérations qui génèrent les résultats constatés
- d'imputer les écarts à un service ou une fonction précise.

Les résultats de la comptabilité en fin d'exercice traduisent en termes chiffrés la situation patrimoniale de l'entreprise. Celle-ci est déterminée en partie par le déroulement des opérations d'exploitation courante.

I- LE CONTROLE DES OPERATIONS

Les opérations d'exploitation courantes visées sont notamment celles qui génèrent les ressources techniques (la production particulièrement) et celles relatives aux prestations (qui déterminent principalement les charges).

A- LA PRODUCTION

La réalisation du chiffre d'affaires prévisionnel relève de l'application correcte des tarifs correspondants aux différents risques souscrits dans leur branche respective. Il s'agit là d'une condition d'équilibre dans chaque branche et donc d'équilibre global de la société.

1 - Le Bureau Direct

Les émissions de primes au comptant sont effectuées dans les cas suivants :

- souscriptions d'affaires nouvelles
- émissions d'avenants sur les contrats en portefeuille
- émissions de primes basées sur les déclarations de l'assuré.

Les émissions de prime à terme concernent les contrats renouvelables par tacite reconduction.

Pour ces types de contrats, la prime commerciale devant couvrir le coût statistique du risque et les chargements de la compagnie, il convient d'apprécier le tarif en conséquence.

Le contrôle des émissions consistera à se rendre à l'évidence que les primes émises figurent sur les bordereaux d'émissions pour leur bon montant et régulièrement enregistrées en comptabilité.

2 - La Coassurance

Le recours à la coassurance résulte du principe selon lequel, l'assureur doit limiter ses engagements à ses possibilités financières.

La coassurance est l'opération par laquelle deux ou plusieurs compagnies garantissent, sans solidarité, un même risque, chacune prenant en charge une fraction convenue. Cette quote-part détermine pour chaque compagnie sa part dans les primes et éventuellement dans le règlement des sinistres garantis.

Les arriérés de primes représentent l'ensemble des primes et accessoires non encaissées à la date d'inventaire. Elles constituent une créance de la compagnie sur l'assuré, l'agent ou le courtier.

.../...

En analysant les arriérés de primes, on se rend compte qu'elles représentent en moyenne 73% des acceptations en coassurance, toutes anciennetés confondues.

Pour un bon suivi et une gestion performante de la coassurance, il pourrait être mis en place un service opérationnel qui aurait entre autres pour tâches

- mise en oeuvre d'une procédure de vérification des polices et avenants des risques souscrits en coassurance

- contrôle de la répartition des primes suivant les quote-parts convenues

- justification des comptes des coassureurs ; vérifier s'il n'y a pas eu modification ou résiliation des polices pour les primes arriérées d'une certaine ancienneté (deux ans par exemple).

- isoler les coassureurs douteux et constituer des provisions suffisantes pour les arriérés.

- relancer régulièrement les apériteurs pour fournir des décomptes ou régler les arriérés de primes dues.

L'effort de recouvrement des primes pourrait également être développé en direction des intermédiaires qui ne reversent pas dans les délais les primes encaissées pour le compte de la compagnie.

3 - Les Intermédiaires

Le réseau des intermédiaires est constitué par les agents généraux et les courtiers.

Les agents généraux sont rémunérés sur la base des taux de commissionnement définis dans les traités de nomination.

.../...

Les courtiers (personnes physiques ou morales) sont des commerçants indépendants qui placent leurs affaires dans des compagnies de leur choix.

Les taux auxquels ils sont rémunérés sont modulés en fonction du volume des affaires et de la nature des risques qu'ils apportent.

La part des commissions sur les primes acquises confirme la forte présence des intermédiaires, principalement des courtiers sur la production. En moyenne, les commissions représentent 23% des primes acquises, pendant que la moyenne du marché tourne autour 13%.

Il s'agit en conséquence de charges importantes pour lesquels un contrôle serait utile sur les montants dus avant leur paiement :

- les commissions ne sont dues que sur les primes versées
- les taux de commissionnement prévus sont seuls à déterminer les montants à payer au titre des commissions aux intermédiaires.
- exiger le respect des délais de reversement des primes par les apporteurs.

La substance du portefeuille (la première branche, l'incendie) est désormais constituée par les risques industriels. Ces affaires sont principalement placées par les courtiers. Les risques transport entrent également dans ce cadre.

Selon les publications de la Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances (FSSA), les deux branches sus citées ont enregistré depuis la dévaluation une croissance de leur chiffre d'affaires respectivement de 61 et 62% en 1996. En incendie, les statistiques de la FSSA confirment la hausse régulière de 8%.

La modernisation et la restructuration entamées de l'outil de production, la hausse régulière des importations continueront d'alimenter la demande d'assurance dans ces branches.

Il serait par conséquent judicieux de développer une politique commerciale dynamique en direction des risques industriels et des risques transport tout en veillant à la qualité des affaires apportées. Cette démarche contribuerait à assurer la stabilité et le développement global du portefeuille.

B - Les prestations

La qualité de la gestion des sinistres participe à la maîtrise des charges techniques.

Le suivi de tous les dossiers permet ainsi leur mise à jour régulière et une bonne évaluation des montants restant à régler.

Il convient, en vue d'effectuer en faveur des assurés et bénéficiaires de contrats, des règlements justes et équitables dans les délais raisonnables, d'observer des mesures strictes dans la gestion des sinistres :

- A la déclaration, vérifier la validité du contrat, les différentes garanties souscrites

- Vérification de la date de survenance par rapport à la date de déclaration

- Veiller à la conformité de chaque dossier ouvert avec la nature des dommages (matériels ou corporels)

- Recensement de tous les recours possibles au titre du sinistre survenu.

Le contrôle consistera à vérifier que les règlements effectués sur la base des pièces justificatives (facture, jugements, expertise...) correspondent aux montants portés dans les registres et documents comptables.

L'autorité habilitée à cet effet doit décider de la clôture de tout dossier après règlement intégral des prestations et épuisement des recours. Il s'agit d'une mesure prudente qui devrait permettre d'éviter des cas de réouvertures massives et des paiements non prévus dans les provisions.

La tenue des dossiers sinistres permet d'apprécier :

- la qualité de la gestion administrative (vérification des garanties...)
- la qualité de la gestion comptable (pièces justificatives des règlements)
- la qualité du service rendu aux assurés (rapidité des règlements...)
- la compétence technique des rédacteurs (évaluation PSAP, offre de transaction).

C - Le Contrôle des opérations de placements

Les placements générateurs des produits financiers sont soumis à des règles strictes de gestion qu'il convient d'observer à tout moment. Il s'agit des règles de limitation globale et de dispersion.

Les opérations de placement doivent se dérouler dans le respect des règles régissant les actifs admis.

1- Les Valeurs Mobilières

1-1/ Les obligations et valeurs émises ou garanties par l'Etat (ainsi que les organismes financiers internationaux et banques de développement auxquels participent l'Etat) sont admises dans la limite globale de 50% et un minimum de 15% du montant total des engagements réglementés.

1-2/ Les obligations et actions cotées (publiées par la commission de contrôle), les obligations et actions non cotées émises par des sociétés commerciales localisées dans un état membre sont admis pour leur ensemble dans la limite globale de 40% du montant total des engagements réglementés.

La règle de dispersion limite les placements sur les obligations et les actions non cotées à 2% maximum des engagement réglementés.

2- Les Immeubles

L'ensemble des immeubles situé dans un état membre est admis dans la limite globale de 30% du montant total des engagements réglementés.

Un seul immeuble ou les parts d'une même société immobilière ou foncière ne peut représenter plus de 10% du montant total des engagements réglementés.

3- Les Prêts

- Les prêts qui sont obtenus ou garantis par l'Etat sont admis à hauteur de 20%

- Les prêts aux personnes physiques, aux établissements de crédit, aux institutions et banques de développement des états membres sont admis pour un maximum de 10% du total des engagements réglementés.

La règle de dispersion limite à 5% du montant des engagements réglementés, les valeurs émises et les prêts obtenus par un même organisme, à l'exception des états membres.

En réglementant les placements, le code CIMA offre ainsi un cadre dans lequel doit se définir toute politique financière envisagée. En conséquence, la structure du portefeuille ne doit être constituée que du catalogue d'actifs admis suivant les règles de limitation et de dispersion.

II - LE CONTROLE DES RESULTATS

INTRODUCTION

La performance de la gestion pourra être appréhendée dans l'optique d'une réalisation des prévisions.

La performance recherchée pourra consister en une optimisation des ressources tout en minimisant les charges contrôlables et maîtrisables.

Le bilan de l'exercice représente à l'actif les immobilisations et les valeurs réalisables et disponibles. Au passif en plus des capitaux propres, apparaissent les dettes à long et moyen terme, les dettes à court terme et les provisions techniques.

De par leur montant (50% du total), les provisions techniques constituent un poste très important du bilan.

Le contrôleur de gestion pourra vérifier en ce qui concerne les provisions techniques, qu'il s'agit du passif réel de la compagnie qui est affiché.

L'évolution des frais généraux doit suivre une projection arrêtée à l'avance. C'est la condition pour une bonne maîtrise de ce poste de charge qui détermine en partie le prix des prestations offertes aux assurés.

A - L'adéquation des primes acquises

Les émissions de l'exercice corrigées par la variation des provisions de primes déterminent les primes acquises à l'exercice comptable.

Pour le cas de la SNAS, la variation des provisions de primes concerne la provision pour annulation de primes (PAP) et la provision pour risques en cours.

La provision pour annulation de prime est basée sur les arriérés de prime de plus d'un an et de plus de 9 mois pour l'Automobile.

La provision pour risques en cours correspond à la fraction de prime suffisante pour couvrir le risque jusqu'à la prochaine échéance de prime. L'article 334 - 10 impose l'observation d'un montant minimum : 36% des primes émises dans l'exercice dont les échéances dépassent la date d'inventaire.

La méthode de base repose sur deux conditions qui ne sont pas observées dans la réalité :

- Répartition des émissions homogènes au cours de l'exercice

- Décomposition statistique de la prime nette dans la catégorie est conforme à l'hypothèse suivante : frais directement exposés : 28 F dont frais d'établissement des contrats 8 F, commissions d'acquisition 20 F. Frais courant pendant la durée du contrat 72 F dont 66 F prime pure destinée à couvrir le coût statistique du risque, frais de gestion du contrat 6F. Ce schéma est valable pour une prime nette de 100 F. Dans tous les cas, quelque soit la décomposition de la prime, le taux à appliquer aux primes à reporter ne doit jamais être inférieur à 72%.

La deuxième méthode, celle des 24ème permet de déterminer approximativement le montant des primes à reporter sur l'exercice suivant. On procède à des groupements par mois d'émission et par durée d'effet, en t en affectant à chaque catégorie un coefficient en $1/24$. On obtient ainsi le montant des primes à reporter sur lequel il est appliqué 72%.

La provision ainsi calculée est comparée avec le minimum stipulé par l'article 334 - 10 et il est retenu au titre de la PREC à constituer au 31-12, le montant le plus élevé.

.../...

Il convient alors d'apprécier les risques en cours et les frais généraux pour chaque catégorie pour appliquer un taux de report adéquat. La PREC doit être suffisante pour pouvoir couvrir le risque et les frais de gestion y afférent pendant toute la durée du contrat.

La PREC doit être calculée avant déduction des cessions en réassurance.

B - LA SINISTRALITE

La charge de sinistres de l'exercice à la date d'inventaire est déterminée par le coût des sinistres réglés et la variation de la provision pour sinistres à payer.

La PSAP se calcule pour chacune des catégories dommage, par exercice de survenance. Il faut pour cela regrouper par année les sinistres survenus dans un même exercice.

La méthode utilisée dans la compagnie est celle dite dossier par dossier. Tous les dossiers sinistres sont recensés suivant les branches et les catégories et on évalue pour chacun son coût. Le coût d'un dossier comprend en plus du montant principal les frais de règlement (honoraires d'experts, frais de justice).

L'inventaire permanent des sinistres permet ainsi d'évaluer la PSAP à constituer à la clôture. Le montant obtenu est majoré d'un chargement de gestion de 5 % minimum.

La PSAP à constituer à la clôture de l'exercice ne tient pas compte des recours à encaisser. Elle est en outre décomptée brute de réassurance. Il s'agit de précautions visant à constituer des provisions suffisantes étant entendu que l'encaissement régulier des recours à des dates fixes est difficile à maîtriser.

La sinistralité des branches est appréciée par la charge de sinistres rapportée aux primes acquises. (S/P)

.../...

Le contrôleur de gestion surveillera particulièrement les branches ou les catégories qui enregistrent un S/P supérieur à 66 % et cherchera à identifier les risques en cause. Il pourra alors être envisagé de nouveaux critères d'appréciation des risques souscrits et une tarification qui tiendra compte des résultats techniques.

Les frais généraux (autres charges) sont rangés en même temps que les prestations dans les comptes de charges par nature (classe 6) et enregistrent l'ensemble des dépenses courantes engagés dans le cadre de l'exploitation.

C - Les frais généraux

Les frais généraux représentent ainsi en moyenne sur les trois derniers exercices, 24% du chiffre d'affaires. Ils accusent une hausse régulière en moyenne de 24%.

Les frais généraux correspondent aux charges par nature en dehors des postes suivants :

- les prestations payées
- les commissions
- les frais financiers

La maîtrise des frais généraux est un critère de compétitivité.

La prévision relative aux dépenses et charges de l'exercice à engager dans le cadre de l'exploitation revêt un caractère important.

Elle permet dans le cadre d'un suivi budgétaire régulier de confronter les écarts entre les frais généraux réels et les prévisions, de détecter les variations significatives.

.../...

En rapportant les frais généraux (nets de produits accessoires) aux primes émises nettes d'annulations, on pourra apprécier l'importance relative des charges.

Bien estimer les frais généraux, n'engager des dépenses ou des charges que dans le cadre du budget, permet d'avoir une bonne maîtrise de ce poste de charge.

CONCLUSION

Le contrôle fait partie intégrante du processus de gestion des entreprises.

Le contrôleur de gestion s'emploiera en conséquence :

- de vérifier si tout est conforme aux normes et aux principes ;
- de surveiller de façon permanente le déroulement des opérations ;
- d'évaluer les écarts et de maîtriser par des mesures correctives les différents processus de gestion.

CONCLUSION GENERALE

L'analyse sur le contexte de l'entreprise permet d'identifier les repères principaux qui déterminent le paysage de l'assurance.

La gestion s'emploie à maîtriser le devenir de l'entreprise.

Vouloir cerner l'état de la compagnie dans le court ou moyen terme suppose la prise en compte de la situation présente et sa projection sur un horizon plus ou moins long.

Pour bon nombre des populations, l'assurance demeure appréhendée comme une taxe à laquelle il faut s'acquitter pour être en "règle".

A la souscription, il est fréquent d'entendre des proposants demander le "minimum" c'est-à-dire la garantie obligatoire en assurance automobile.

Paradoxalement, à l'occasion d'un sinistre, ils regrettent de n'avoir pas été suffisamment couverts. Il arrive que les vols soient déclarés pour indemnisation alors que la garantie vol n'est pas prise dans le contrat.

Dans le numéro spécial du Soleil (1) sur les établissements financiers, il est estimé à 4 % du PIB en moyenne, le potentiel assurable du pays, ce qui représente 70 à 90 milliards de F CFA de chiffre d'affaires pour les compagnies du marché chaque année. Il y est également fait état du faible taux de pénétration de l'assurance dans le pays, à peine 1 %.

Le marché n'a cessé de croître depuis la dévaluation. Le taux de croissance serait de 9 % en 1997 selon les données provisoires de la FSSA.

La matière assurable est donc là. Il se pose à notre avis un problème d'identification des besoins réels, d'information sur les produits disponibles, de conception et de diffusion de nouveaux produits qui puissent répondre à l'attente des différents acteurs de la vie économique.

.../...

(1) : **Quotidien National**

Placée dans un tel contexte, l'entreprise doit concevoir et élaborer une stratégie autonome adaptée à la situation présente et à son évolution prévisible.

La planification est nécessaire dans le domaine de la gestion, pour R. DESSAL (2), elle est la discipline de base.

En réponse à la concurrence de plus en plus vive, aux mutations significatives de l'environnement, le contrôle de gestion développera en conséquence une nouvelle démarche. Le contrôle de gestion ne saurait désormais se réduire au seul chiffrage des résultats par rapport aux prévisions et à une analyse des écarts positifs ou négatifs.

Il s'agira désormais d'identifier, d'analyser et de gérer ce qui aux yeux des clients, fonde la valeur des prestations de la société.

En assurance, le produit est tout l'ensemble constitué par l'information, le conseil, les garanties, les prix, l'administration du contrat, la prévention, la gestion des sinistres, les services annexes, la présentation et le packaging. Il s'agit autant de composantes du produit qui déterminent sa valeur. Il n'est point possible de mesurer la valeur par des indicateurs financiers, elle ne peut être appréciée qu'à travers les composantes essentielles des produits par une approche d'investigation, de diagnostic de l'ensemble du processus d'élaboration.

En renonçant à corriger la non performance à postériori, le contrôle de gestion cherchera à pénétrer les fonctions opérationnelles et avec son expérience, ses outils et ses méthodes, se retrouvera plus en position de conseil que de contrôleur.

Dans la compagnie, le contrôle de gestion élabore une analyse périodique de l'exploitation par le système des indicateurs clés. Il s'agit de rendre compte de l'exploitation en termes chiffrés de manière synthétique par comparaisons de résultats périodiques aux réalisations de l'exercice précédent sur la même période.

.../...

(2) : R. DESSAL "risques et financement"

Les exigences de délai pour le reporting nécessitent la prise en compte des besoins manifestes pour la collecte et le traitement de l'information. Le système informatique, par une intégration parfaite des applications opérationnelles (émission des contrats, gestion des sinistres ...) jusqu'aux résultats de synthèse devrait pouvoir apporter une réponse à ces besoins.

Le contrôle de gestion ne sera valablement assuré que grâce à un réseau d'informations organisé dans ce but.

La dimension sociale de l'entreprise participe étroitement à toute stratégie de développement. Ainsi, le contrôle de gestion est-il interpellé pour apporter une réponse à la nécessaire harmonisation entre l'équilibre social et les objectifs économiques et financiers de la société.

La gestion n'est pas seulement un ensemble de "recettes" visant à maximiser un ou plusieurs objectifs généralement financiers, c'est aussi selon le mot de Pierre LASSEGUE l'application des sciences à la conduite des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

I - Ouvrages généraux :

- Michel GERVAIS : "*Contrôle de gestion*" - 6ème Edition. -
Edition Economica.
- Jean MEYER : "*Gestion Budgétaire*" - 9ème Edition DUNOD
- Jacques MARGUERIN : "*Bases de la gestion budgétaire*"
Edition SEDIFOR
- P. LAUZEL & R. TELLER : "*Contrôle de gestion et budget*"
7ème Edition - Collection SIREY - Edition DALLOZ
- J. C. BERTHELEMY, A. SECK & A. VOUREH : "*La croissance
au Sénégal, un pari perdu ?*".

II - Ouvrages Spécialisés

- G. SIMONET : "*La comptabilité des sociétés d'assurances*"
3ème Edition - Edition L'ARGUS
- G. SIMONET : "*Ratioscopie de l'assurance*" Edition L'ARGUS
- R. DESSAL : "*Risques et financements*" -Edition de L'ARGUS
- H. LOUBERGE : "*Economie et finance, de l'assurance et de
la réassurance*" - Edition DALLOZ
- M. DRANCOURT : "*L'assurance et le management*"
Edition L'ARGUS
- M. ELIMBI : *Cours de contrôle de gestion IIA 1998*
- Code des assurances CIMA

.../...

III - Articles divers

- Marchés Tropicaux : "**Sénégal**" Avr. 1997
- Jeune Afrique Economie N° 234 Page 62
- Le Soleil N° spécial : "**Banques et Assurances**" Fevrier-Mars 1998
- L'assureur africain N° 26 Septembre.1997
- L'assureur africain N° 28 Mars 1998