

**INSTITUT INTERNATIONAL DES
ASSURANCES (I.I.A)**

B.P. 1575 – TELEX : 8730 KN

YAOUNDE

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

**CYCLE DTS-A 3^{ème} PROMOTION
1996 –1998**

RAPPORT DE STAGE ET D'ETUDE

THEME :

***Conditions d'un contrôle de gestion efficient dans une
entreprise d'assurances. Cas de l'Union Générale des
Assurances du Niger (UGAN)***

Présenté par :

M. IDRISSE TALATOU Djibrilla

Sous la Direction de :

**M. BOUKARY Seydou
(Actuaire IFSA)**

**CHEF SERVICE CONTRÔLE DE
GESTION ET REASSURANCE**

DEDICACE

Je dédie ce travail à:

- *Ma Mère* qui pendant de nombreuses années s'est battue pour atténuer les effets de l'absence de notre père, trop tôt rappelé à Dieu.
- *Feu ABDOU SIDIKOU* dit "Moustache" pour avoir su, de son vivant, donner au mot "AMITIE" tout son noble contenu.

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette formation, je tiens à remercier :

- M. le Directeur.Général de l'UGAN et l'ensemble du personnel pour leur constante disponibilité.

En particulier MM. BOUKARY, NAFIOU, OUSMANE et TIEMOGO pour leur contribution à la réalisation de ce rapport de stage et d'études.

- M. HAROUNA MOUSSA BALLA de l'OAPI (Yaoundé) pour avoir toujours répondu présent dans les moments difficiles.
- Ma sœur BIBA ainsi que toute la famille pour leur inestimable soutien.
- Au staff de l'I.I.A, à l'encadrement et à l'ensemble du personnel de l'institut.

En particulier M. NJOMO.

- La famille NTSOH pour m'avoir accepté en son sein.
- Tous les camarades de l'I.I.A avec lesquels temps d'agréables moments ont été partagés.

Erratum

PAGE	PARAGRAPHE	AU LIEU DE	LIRE
Remerciements	dernier tiret	temps	tant d'agréables moments
4	1-4-2	La sponsorisation	Le sponsoring
10	2-2-3	Descontrats	des contrats
14	2-4-2	Le du suivi de ces AGA	Le suivi de ces AGA
15	2-5-1	Bureau prévu	Bureau prévu à cet effet
20	Dernier	Accompagnat	Accompagnant

Page 16 « INFRACODE » * c'est un répertoire des cas d'accidents de circulation donnant les clés de répartition des responsabilités.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

- UGAN Union Générale des Assurances du Niger
- U.A.P Union des Assurances de Paris
- A.G.F Assurances Générales de France
- CICA-RE Société Réassurance des Etats Membres de la CICA
- I.A.R.D Incendie – Accidents – Risques Divers
- R.C Responsabilité Civile
- I.P.P Incapacité Permanente Partielle
- I.P.T Incapacité Permanente Totale
- CAREN Compagnie d'Assurance et de Réassurance du Niger
- LEYMA Compagnie d'assurance et de réassurance Leyma
- CIMA Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- AFRICA – RE Société de Réassurance Africaine

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

TITRE I.

Organisation et fonctionnement de l'entreprise.

INTRODUCTION

Chapitre I.- LES SERVICES ADMINISTRATIFS, COMPTABLES ET FINANCIERS

- I.1. – Le service de gestion des ressources humaines.**
- I.2.- Les services généraux et immobiliers.**
- I.3.- Le service informatique**
- I.4.- Le service recouvrement et communication**
- I.5.- Le service comptabilité et finances.**
- I.6.- Le service qualité du portefeuille et formation**

Chapitre II.- LES SERVICES TECHNIQUES

- II.1.- Le service production IARD**
- II.2.- Le service santé /assistance et transports**
- II.3.- Le service vie/retraite.**
- II.4.- Le service commercial/inspection des AGA et courtage**
- II.5.- Le service sinistre/règlements**
- II.6.- Le service réassurance et contrôle de gestion**

TITRE II

THEME D'ETUDE : conditions d'un contrôle de gestion efficient dans une entreprise d'assurances. cas de l'UGAN

INTRODUCTION

- I. Description du contrôle de gestion tel que pratiqué à l'UGAN**
- II. Analyse critique de la pratique actuelle du contrôle de gestion**
- III. Conditions d'un contrôle de gestion efficient à l'UGAN**

CONCLUSION

INTRODUCTION GENERALE

Agréée le 1^{er} janvier 1985, l'UNION GENERALE DES ASSURANCES DU NIGER (UGAN) est une société anonyme d'assurances de droit national nigérien régie par le code des assurances dénommé CODE CIMA. L'UGAN a un capital social de F CFA 500.000.000 qui se répartit comme suit :

- AXA/UAP	51.49%
- AGCI	36.09%
- UNION AFRICAINE	4.00%
- PRIVES NIGERIENS	8.42%

Son appartenance au groupe AXA, après que ce dernier ait absorbé l'UAP, lui confère une image de solidité et de sérieux qui en fait l'assureur de référence sur le plan national, comme l'attestent les chiffres suivants :

ANNEES	CHIFFRES D'AFFAIRES MARCHE	UGAN	LEYMA	CAREN
1994	4.831.000.000 FCFA	47,09%	38,37%	14,54%
1995	6.266.000.000 FCFA	43,77%	40,18%	16,05%
1996	6.169.000.000 FCFA	41,33%	38,92%	19,75%

Outre l'injection de l'épargne qu'elle collecte dans le circuit économique, l'UGAN, au titre des impôts et taxes diverses, a versé à l'Etat du NIGER, plus de 100.000.000 F CFA en 1997.

Avec une cinquantaine d'agents travaillant au siège, 13 Agences Générales d'Assurances employant une cinquantaine de personnes, auxquels il faut ajouter les agents commerciaux exerçant dans toutes les branches et les agents de recouvrement, l'UGAN est un grand pourvoyeur d'emplois.

C'est dans cette société que nous avons effectué notre stage de fin de formation.

Le présent rapport, comme cela nous a été demandé, comportera deux parties :

- ◆ La description de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise
- ◆ Le Thème d'étude : conditions d'un contrôle de gestion efficient dans une société d'assurances : Cas de l'UGAN.

TITRE I.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Comme toute société anonyme, l'UGAN dispose de statuts définissant les règles d'organisation et de fonctionnement de ses divers organes.

L'Assemblée Générale des actionnaires et le Conseil d'Administration définissent les stratégies, les grandes orientations et les politiques que le Directeur Général (représentant physique de la société) est chargé de mettre en œuvre pour une rentabilisation optimum des capitaux investis.

Outre, son secrétariat, le Directeur Général est assisté par un «chargé de missions» auquel il peut déléguer certains pouvoirs, confier toutes sortes de missions.

L'organigramme de la société distingue douze (12) services pouvant être classés dans deux groupes que sont : Les services administratifs, comptables et financiers, d'une part et les services techniques, d'autre part. Les services sont, à leur tour, subdivisés en sections.

En août 1998, Il a été procédé à une réduction d'effectif avec pour conséquence une redistribution des attributions de certains postes désormais supprimés («chargé de missions», qualité/portefeuille et formation). Cette réorganisation ne s'étant opérée que vers la fin de notre stage, la description qui va suivre s'appuiera sur l'organigramme en vigueur jusqu'en fin août 98.

I. LES SERVICES ADMINISTRATIFS, COMPTABLES ET FINANCIERS

1.1. LE SERVICE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Communément appelé Chef du Personnel, le responsable de ce service, seul employé y travaillant, s'occupe de tout ce qui est relatif à la gestion des ressources humaines.

Gestion des recrutements, des licenciements, des salaires, des congés, du recouvrement des diverses retenues à la charge des employés(vivres, traites du fonds social...).

Il veille au respect par le personnel du règlement intérieur notamment, le respect des horaires et l'assiduité au travail ainsi qu'à l'application de toutes les dispositions des statuts du personnel (avancements, reclassements, sanctions disciplinaires...)..

1.2. SERVICES GENERAUX ET IMMOBILIERS

Le responsable de ce service s'occupe de l'approvisionnement et de la gestion des stocks de l'entreprise en matériels et fournitures de bureau.

Il veille au bon état d'entretien du patrimoine immobilier de l'entreprise et au recouvrement des ressources générées par la location de certains immeubles. L'entretien et le bon état de fonctionnement du parc automobile et de tous autres investissements matériels sont, en outre, de son ressort.

1.3.LE SERVICE INFORMATIQUE

L'informatisation de l'entreprise est intervenue en mai 1987 et le système de traitement de l'information est constitué d'un AS400 sur lequel tourne une application de gestion des assurances Incendie, Accidents, Risques Divers et Transports (IARD/T) : le logiciel VENDOME. Une quarantaine de postes de travail connectés en local assure le traitement de l'information. La gestion comptable est assurée, depuis 1996, par un second logiciel «COBYS» couplé au premier. Deux réseaux locaux servent à la gestion des services Vie et Santé. Par ailleurs, des micro-ordinateurs destinés à la bureautique équipent tous les services.

L'informatisation porte sur toutes les opérations techniques (production et règlements), les statistiques, la gestion comptable et financière, ainsi que la réassurance.

1.4.. SERVICE RECOUVREMENT ET COMMUNICATION

1.4.1. Aspect Recouvrement

Ce service s'occupe du recouvrement des primes impayées et cela grâce à un réseau de 6 agents de recouvrement rémunérés sur commissions, sur la base des recouvrements effectifs qu'ils réalisent.

Le support de travail est le bordereau des arriérés de primes qui est édité tous les mois par le service informatique. Cet état donne la situation des arriérés selon leurs durées en les ventilant par branches et bureaux de souscription.

1.4.2. Aspect Communication

Cette notion regroupe tout ce qui est commercial, marketing et relations publiques.

Le Service a en charge, la conception et la mise en œuvre de toute campagne publicitaire ayant pour but la promotion d'un produit (nouveau ou déjà commercialisé) ou encore l'amélioration de l'image de marque de la société. Ceci se fait à travers les canaux traditionnels que sont les médias (radio, télé, publications diverses), les dépliants, les prospectus et autres imprimés de même que par la sponsorisation de manifestations à forte couverture médiatique.

Ce service répercute, en outre, au niveau de tous les services, toute information et instruction à caractère général émanant de la Direction Générale.

1.5. SERVICE COMPTABILITE ET FINANCES

1.5.1. Comptabilité générale

1.5.1.1. La comptabilité des Règlements

Prend en charge tous les règlements autres que ceux à effectuer en espèces par caisse.

A la réception des demandes de paiement dont les montants dépassent les pouvoirs accordés aux responsables des Services et des factures provenant des divers fournisseurs, l'on procède à la constatation des dépenses et à l'établissement des chèques. Après remise de ces derniers, la dépense est comptabilisée.

1.5.1.2. La comptabilité des Agences

Enregistre toutes les pièces de caisse de recettes et de dépenses, avis de virements ou mandats de versement provenant des AGA. Après traitement des données, un état récapitulatif des écarts, s'il y a lieu, est adressé à l'Inspection des AGA qui se chargera de retrouver les justificatifs.

1.5.1.3. Les Rapprochements Bancaires

On y procède chaque mois.

Pour cela, on se base sur les relevés des différentes banques récapitulant le détail de toutes les opérations de la société pour la période concernée et sur l'état informatique des chèques émis ou reçus, des virements ordonnés, ceux dont l'UGAN a reçu des avis émanant des clients et les dépôts en espèces effectués au cours de la même période.

En cas d'omissions, les régularisations nécessaires sont faites par l'une et/ou l'autre partie.

1.5.1.4. Les travaux de fin d'année

Il s'agit essentiellement de la confection des états financiers réglementaires à adresser au contrôle des assurances, aux services fiscaux et au conseil d'administration.

Après les différents travaux d'inventaire physique, les différentes évaluations (SAP, REC et autres), l'on établit les Comptes d'exploitation IARD et VIE, avant de les centraliser dans le Compte d'Exploitation Générale (CEG).

Ensuite, on passe au compte général des pertes et profits, avant d'en arriver au BILAN.

Le service intervient, en outre, dans l'élaboration des budgets annuels.

1.5.2. Aspect financier

En plus de la gestion des placements financiers (Dépôts A Terme, Actions, Obligations et SICAV), conformément aux normes de sécurité et de dispersion édictées par le code CIMA, les opérations courantes portent sur la gestion des deux (2) caisses et des banques.

1.5.2.1. La caisse "Primes"

En recettes, elle enregistre tout ce qui se rapporte aux contrats IARD et VIE.

En dépenses, elle procède au règlement des sinistres IARD & VIE dont les montants ne nécessitent pas leur paiement par chèques (jusqu'à quatre-vingt mille francs CFA).

En fin de journée, l'agent de caisse procède à la saisie informatique de toutes les opérations de ladite journée avant que le responsable de la section financière ne procède à l'arrêt quotidien de caisse.

1.5.2.2. La caisse menues dépenses

Elle s'occupe, en principe, du règlement de tout ce qui ne se rapporte pas à un contrat (factures des fournisseurs le plus souvent). Les dépenses sont juste constatées mais réglées par l'autre caisse. En fin de journée, le cumul des dépenses effectuées, pour le compte de la caisse menues dépenses, est constaté comme approvisionnement de cette dernière.

1.5.2.3. Les situations des banques

Chargée de la gestion de la trésorerie, la section financière, une fois par mois, fait la situation de chacune des banques auprès desquelles des comptes sont domiciliés (comptes courants, comptes à terme...). Ceci permet de connaître les disponibilités par banque, à une date donnée.

En fonction de cela et des engagements à court terme de la compagnie, des indications sont données pour que les émissions de chèques se fassent sur telles ou telles banques et non telles autres.

1.6. SERVICE QUALITE PORTEFEUILLE ET FORMATION

1.6.1. Aspect Qualité Portefeuille

La démarche qualité a pour objectif, la constitution d'un portefeuille étoffé mais surtout équilibré. Il s'agit de réduire le taux de rotation des souscripteurs de contrats tout en préservant l'équilibre de tous les portefeuilles de contrats par l'analyse de certains indicateurs parmi lesquels le ratio de S/P.

1.6.2. Aspect Formation

M. FORD, l'industriel américain, disait en substance : « Vous pouvez détruire mes usines. Donnez-moi des hommes, je les reconstruirai ». Les ressources humaines demeurent l'un des facteurs les plus influents dans la réussite ou la faillite de toute entreprise. Consciente de ce fait, l'UGAN, à travers ce service, est à l'écoute de toutes les opportunités (séminaire, stage, école de formation...) pouvant contribuer à rehausser le niveau du personnel.

II. LES SERVICES TECHNIQUES

2.1. LE SERVICE PRODUCTION IARD

Les assurances SANTE/ASSISTANCE et TRANSPORTS ne relèvent pas de ce service.

Les produits exploités sont l'automobile, les dommages aux biens, les multirisques et les assurances de responsabilités.

2.1.1. La Production Automobile

L'on distingue la production «mono véhicule» et la production «flotte».

Les garanties proposées sont la R.C obligatoire à laquelle on couple la garantie défense et recours et les garanties facultatives suivantes : Dommages «tous accidents», tierce collision, incendie, vol, bris de glace, sécurité routière, personnes transportées hors cabine à titre gratuit ou encore passagers à l'insu et enfin les extensions territoriales (carte brune CEDEAO et autres).

2.1.1.1. La production mono véhicule

Grâce à l'outil informatique, dès que les renseignements nécessaires à la souscription (affaire nouvelle, renouvellement, usage du véhicule, propriétaire, immatriculation, puissance fiscale, marque, type, garanties souscrites, durée de couverture...) sont saisis, la prime est automatiquement calculée. En cas d'accord sur la prime et les conditions de garantie, le contrat est validé et les conditions particulières éditées en 3 exemplaires que signent les 2 parties. La police comportant les conditions générales et particulières est remise au souscripteur ainsi que l'attestation d'assurance.

Les opérations de résiliation, suspension, remise en vigueur, extension de garantie, changement d'adresse, de propriétaire, d'immatriculation sont les plus usuelles et donnent lieu à l'établissement d'avenants.

2.1.1.2. La production "flotte" automobile

On parle de flotte automobile, dès lors qu'au moins 2 véhicules appartenant à une seule et même personne (physique ou morale) sont assurés sous une police unique.

A la souscription et au renouvellement, il est demandé au souscripteur de fournir un état du parc automobile à assurer, avec spécification des marques, immatriculations, valeurs (En cas de garanties facultatives dommages).

Les primes sont calculées et les conditions particulières éditées individuellement avant remise des attestations d'assurance.

En cours de contrat, les opérations usuelles se rapportent le plus souvent aux sorties de flotte et aux entrées en flotte (incorporations).

Pour tous les contrats automobiles, un mois avant leur expiration, des avis d'échéances sont envoyés dans le but de rappeler aux souscripteurs, bien entendu, les dates d'expiration mais aussi les primes de renouvellement.

Au renouvellement annuel d'un contrat, en fonction de la sinistralité de l'exercice précédent, des majorations ou réductions de primes sont appliquées

2.1.2. LA PRODUCTION IARD NON AUTOMOBILE

Pour les risques de simple habitation et les risques commerciaux de faible importance, ce sont les polices multirisques avec comme garanties de base, l'incendie et la RC, qui sont conseillées aux souscripteurs.

Toujours est-il qu'à la souscription, les renseignements à fournir par le souscripteur varient en fonction des garanties souhaitées. Il peut s'agir des dates d'effet et d'échéance, du nombre de pièces principales, des moyens de prévention, de la qualité juridique du souscripteur, des capitaux à garantir, du chiffre d'affaires annuel, du nombre d'adhérents, de la profession du souscripteur, du sinistre maximum possible (SMP), des avoisinants du risque, de la nature de la construction et de la couverture, des sinistres passés...

Si cela s'avère nécessaire, à cause de la nature ou de la situation d'un risque donné ou encore des capitaux en jeu, une visite préalable de risque peut être effectuée. Pour ces mêmes raisons, les réassureurs peuvent être impliqués dans la cotation et la rédaction du contrat.

La cotation tient compte des renseignements ci-dessus énumérés, mais aussi des franchises et autres restrictions de la couverture que le souscripteur aura acceptées.

En cas d'accord, les conditions particulières sont éditées et signées par les deux (2) parties.

La police comprend, pour ces risques, les conditions générales et particulières, les conventions spéciales et les annexes. Il est rappelé au souscripteur ses obligations en cours de contrat et en cas de survenance d'un sinistre.

2.2. LE SERVICE SANTE/ASSISTANCE ET TRANSPORTS

2.2.1. L'Assurance Santé

L'UGAN exploite ce produit sous trois (3) options de garantie dénommées : «conventions»

Les conventions «A» & «B» ont pour objet, dans la limite d'un plafond annuel par personne assurée, le remboursement des frais réels engagés à la suite de maladie, d'accident ou de maternité.

La garantie porte sur le remboursement des frais médicaux, pharmaceutiques, chirurgicaux, d'hospitalisation, dentaires et de maternité. Les taux de remboursement sont de 80% pour la convention A et 70% pour la convention B.

La convention «C» offre une couverture plus limitée car le jeu de la garantie est subordonné à une hospitalisation. Si tel est le cas, les frais de séjour et de traitement sont remboursés dans la limite de 80%.

2.2.2. L'Assistance

Elle garantit la prise en charge des frais de transport de l'assuré vers un centre de soins plus approprié, si, suite à un événement garanti, il est démontré, à dire d'expert, que les infrastructures locales sont inadaptées à son cas.

Elle prend, en outre, en charge les frais de retour au pays après guérison ou, si un décès s'en est suivi, les frais de transport de la dépouille mortelle.

Elle est commercialisée sous deux formes : en complément du contrat santé ou isolément.

2.2.3. Gestion des Contrats SANTE/ASSISTANCE

A la souscription, chaque adhérent remplit un questionnaire permettant de recueillir les informations qui vont servir à la cotation (manuelle) et à la rédaction de la proposition d'assurance.

Une fois le contrat conclu, ces données sont saisies afin de permettre la création des polices, la saisie des différentes familles, l'édition des demandes de paiement, l'édition d'états statistiques divers.

Les frais pharmaceutiques, de consultations ou d'actes médicaux sont toujours remboursés sur présentation, par l'assuré, des justificatifs délivrés par la pharmacie (reçus, facture d'achat...) ou réception des factures des centres ayant prodigué les soins.

La prime de renouvellement est fonction du taux de S/P de l'exercice écoulé.

L'UGAN a recours aux services d'un médecin-conseil et d'un médecin-controlleur pour une meilleure maîtrise de la sinistralité.

2.2.4. L'Assurance Transports

Les garanties proposées concernent les facultés transportées, les corps d'aéronefs ou de camions ou encore la RC des transporteurs.

Suivant le mode de transport, l'on distingue les assurances de transport maritime, terrestre, aérien et fluvial.

Il y a très peu de contrats d'assurance de corps d'aéronefs couvrant le corps et la RC de l'assuré. D'ailleurs, leur souscription ainsi que le règlement des dossiers sinistres se font par le biais de grands courtiers européens.

Trois (3) garanties sont proposées pour la couverture des facultés transportées :

- «tous risques», «F.A.P Sauf...» et «Accidents caractérisés»

Deux (2) polices sont exploitées : la police au voyage et la police d'abonnement.

2.2.4.1. La police au voyage

Elle est souscrite pour des expéditions occasionnelles et ne garantit qu'un voyage déterminé. C'est pourquoi, à la souscription, il faut nécessairement que le véhicule transporteur soit identifié et que l'itinéraire du voyage soit précisé. La garantie est soumise à l'accord préalable de l'assureur.

2.2.4.2. La police d'abonnement

L'assureur garantit automatiquement toutes les expéditions faites par le souscripteur à condition qu'elles correspondent au champ d'application de la garantie (nature des marchandises, valeurs maximales, type de garantie...) préalablement défini par les deux parties. Périodiquement, Le souscripteur informe l'assureur des expéditions qu'il a effectuées, en lui adressant les doubles des ordres d'assurance.

Qu'elle que soit la police, en cas de sinistre, l'assuré est tenu, tout d'abord, de faire les réserves nécessaires à la préservation des recours contre d'éventuels responsables, puis de contacter l'un des commissaires d'avaries indiqués dans le contrat. Il lui faudra, ensuite, fournir les justificatifs nécessaires à la détermination de l'indemnité et des responsabilités. Le principe de la subrogation autorise l'assureur, dans la limite de ses prestations, à exercer d'éventuels recours contre les responsables des dommages et pertes.

L'UGAN exerçant aussi bien en IARD/T qu'en VIE, voyons à présent ce qui se fait au Service Vie/Retraite.

2.3. LE SERVICE VIE RETRAITE

Après avoir passé en revue les produits commercialisés, nous nous intéresserons à l'organisation et au fonctionnement du service.

2.3.1. Les Produits

L'on distingue : les contrats collectifs et les contrats individuels

2.3.1.1. Les contrats collectifs

L'on distingue : les collectifs emprunteurs et la prévoyance entreprise.

3.1.1.1.1. Les contrats collectifs emprunteurs

Ce sont des contrats temporaires décès à capital décroissant.

La police est souscrite par l'organisme de crédit qui se désigne comme bénéficiaire irrévocable. Y adhèrent, tous les bénéficiaires de crédit de cet organisme. En cas de décès, l'UGAN rembourse l'encours du crédit s'il s'agit d'un prêt amortissable ou le capital initial en cas de découvert bancaire.

2.3.1.1.2. La prévoyance entreprise

C'est un contrat groupe décès classique d'une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction. Il est souscrit par les personnes morales au profit des ayants-droit de leurs salariés.

Pour tous les contrats en cas de décès (individuels et collectifs), il y a une sélection médicale à l'entrée par tranches d'âge et par capitaux.

2.3.1.2. Les contrats individuels

Il s'agit du contrat temporaire au décès, de la prévoyance retraite et de la rente éducation.

2.3.1.2.1. La temporaire décès

Elle garantit, en cas de décès de l'assuré, le versement du capital stipulé aux bénéficiaires désignés dans le contrat ou à défaut aux ayants-droit. Le tarif est basé sur l'âge réel, l'état de santé, le capital souscrit et la durée du contrat. Ce sont des contrats à primes uniques ou périodiques.

2.3.1.2.2. La Prévoyance Retraite

Il s'agit d'un contrat de capitalisation proposant une garantie décès en option (décès simple ou décès accidentel).

Au terme du contrat le capital constitué (cotisations versées augmentées des intérêts et des participations aux bénéfices moins les chargements) est reversé à l'assuré sous forme de capital unique ou de rentes.

En cas de décès de l'assuré, en cours de contrat, l'UGAN verse aux bénéficiaires désignés, à défaut aux ayants-droit, le capital constitué à la date du décès. A ce capital est ajouté une somme égale à dix (10) ou vingt (20) cotisations annuelles, suivant que l'une ou l'autre des options en cas de décès a été souscrite.

2.3.1.2.3. La Rente Education Mixte

Il s'agit de la combinaison d'une garantie, en cas de vie et d'une autre, en cas de décès.

L'on distingue : la période de paiement des cotisations, appelée période de différé et celle de versement des rentes, par l'assureur, au bénéficiaire.

Si l'assuré décède pendant le différé, le service de rentes démarre aussitôt jusqu'au terme prévu à la souscription du contrat.

2.3.2. Organisation du Service

Le service se compose de deux (2) sections (individuels et collectifs) équipées de matériels informatiques adéquats pour la gestion des opérations de production et de règlement des sinistres.

2.4. LE SERVICE COMMERCIAL/INSPECTION DES AGENCES GENERALES D'ASSURANCES (AGA) ET COURTAGE

Comme son nom l'indique, ce service s'occupe de commercial et de l'inspection des intermédiaires.

2.4.1. Aspect Commercial

La particularité de ce service tient au fait qu'il s'agit plutôt d'un service technico-commercial. Deux (2) principaux axes d'intervention peuvent être identifiés. Il s'agit du démarchage et des services après-vente.

2.4.1.1. Le démarchage

Il s'agit d'aller au contact de la clientèle pour vanter la qualité des produits, le sérieux et la solidité de la compagnie, la qualité des prestations, en vue d'aboutir à des souscriptions. En un mot il s'agit de faire de la prospection.

Par ailleurs, ce service guide ceux qui ont des besoins précis de couverture dans le choix des contrats à même de leur apporter satisfaction.

2.4.1.2. Le service après-vente

Il s'agit d'un certain nombre d'actions visant à rassurer le client, à le mettre davantage en confiance. En un mot, le fidéliser. L'on peut citer, entre autres, la remise en mains propres de certains documents aux clients ou encore, le fait qu'une à deux fois par an, le chef de service accompagne le Directeur Général chez les clients (les plus gros tout au moins) en portefeuille pour s'enquérir de leur degré de satisfaction des prestations de la société et enregistrer leurs attentes.

2.4.2. Inspection des Agences Générales d'Assurances (AGA) et du Courtage

Depuis le 1^{er} juillet 1995, l'UGAN a opté pour un réseau d'AGA, en remplacement des bureaux directs, pour la couverture territoriale du marché. Le suivi de ces AGA s'exerce par un contrôle sur pièces et sur place

Ce service est, en outre, l'interlocuteur de tous les courtiers collaborant avec l'entreprise.

2.4.2.1. Contrôle sur pièces

Il porte sur la tarification (décomptes de primes) et les pièces comptables (doubles des pièces de caisse, les brouillards de caisse et les justificatifs du reversement des primes collectées).

Après la saisie informatique des doubles des notes de couverture, les bordereaux d'émission de primes et des encaissements/ristournes sont édités. Le premier bordereau sert aux rapprochements comptables et le second au calcul et au paiement des commissions.

Le service veille, en outre, au respect des consignes relatives à la sélection des risques. D'ailleurs, les mandats excluent les souscriptions dans certaines branches et limitent les capitaux à souscrire dans les branches autorisées. Le contrôle sur pièces est renforcé par des contrôles périodiques sur place.

2.4.2.2. Contrôle sur place

Il a pour objectif de vérifier la chronologie des opérations relatives aux attestations d'assurance, notes de couverture, pièces de caisse (recettes/dépenses), brouillards de caisse et de rapprocher les chiffres du grand livre d'enregistrement avec ceux des brouillards de caisse.

Il permet, en outre, de peaufiner les procédures et méthodes de travail ainsi que, de préciser certains points techniques sur lesquels des insuffisances ont été relevées chez un agent donné.

A la fin d'une mission, un rapport est rédigé à l'attention de la Direction Générale et de tous les services concernés, y compris l'Agent Général.

2.5. LE SERVICE SINISTRES/REGLEMENTS

Animé par huit (8) personnes, ce service est chargé du traitement de tous les dossiers sinistres IARD, sauf ceux de SANTE/ASSISTANCE ET TRANSPORTS.

Le traitement de tout dossier sinistre passe par 3 étapes que sont : La déclaration, l'instruction et le règlement.

2.5.1. La Déclaration de Sinistre

Elle est reçue au bureau prévu et consiste à remplir une fiche et à ouvrir une côte, qu'il s'agisse d'automobile ou des autres risques IARD.

Sur la fiche, l'on marque toutes les informations relatives à la police sinistrée, aux documents administratifs, aux circonstances, à l'identité des tiers impliqués ; aux dommages, à la nature des blessures et à l'identité des blessés en cas de dommages corporels. Si un constat de police, de gendarmerie ou d'huissier a été établi, mention en est faite. Cette fiche est datée et signée par le déclarant.

La cote de sinistre, quant à elle, reprend les informations contenues dans la fiche de déclaration, mais sert davantage à l'instruction préliminaire du dossier qui consiste à faire une première estimation des responsabilités et du montant des dommages.

En fin de journée, les dossiers ouverts sont transmis à l'une des 2 sections (sinistres matériels et sinistres corporels), pour instruction véritable et règlement.

2.5.2. LA Section Dommages Matériels

2.5.2.1. Instruction des dossiers

Le responsable procède à une étude de garantie par vérification de la qualité de l'assuré, des dates et circonstances de survenance du sinistre, de la régularité des pièces du véhicule et des clauses du contrat, avant de situer les responsabilités à la lumière de la déclaration de l'assuré, du procès-verbal d'accident et au besoin de l'«infracode»*.

Si c'est l'assuré de l'UGAN qui est victime, au titre de la garantie *«défense et recours»*, des échanges de correspondances ont lieu avec l'assureur adverse jusqu'au paiement, par celui-ci, de l'indemnité due.

Par contre, si un assuré de l'UGAN est responsable des dommages, l'on attend la lettre de mise en cause de l'assureur de la victime.

En cas de contestation de responsabilité, suite à des déclarations contradictoires des assurés, par exemple, on procède à une reconstitution des faits. Si le désaccord persiste, chaque assureur transmet son dossier à la commission d'arbitrage. Une fois les responsabilités déterminées, on passe au règlement du dossier.

2.5.2.2. Règlement des dossiers

Le règlement consiste en la fixation du montant des réparations nécessaires à la remise en l'état, d'avant sinistre, du véhicule. Ce montant est déterminé de gré à gré sinon par expertise. Si nécessaire, toute la procédure de contre expertise, de tierce expertise amiable, ou d'expertise judiciaire peut être mise en branle.

Une fois le montant arrêté, le paiement peut se faire en espèces ou par chèque, en fonction de la somme à payer, contre signature des quittances. Le dossier est ainsi soldé et archivé.

2.5.3. La Section Dommages Corporels

2.5.3.1. Instruction des dossiers

En fonction de la qualité de l'assuré, des victimes, de la régularité des pièces et du contenu du contrat, le responsable accorde, réserve ou refuse la garantie.

Il reçoit les pièces de procédure (assignations, citations) concernant les dossiers dont les autorités judiciaires ont été saisies et les transmet à l'avocat de la société avec ses observations et instructions, sur la garantie et les responsabilités. Si la garantie de l'assureur doit jouer, on passe au règlement du dossier.

2.5.3.2. Règlement des dossiers

Pour déterminer le montant des indemnités, l'on se base sur les rapports médicaux indiquant le nombre de jours d'incapacité temporaire de travail (ITT), le taux d'invalidité permanente partielle (IPP) ou totale (IPT). Si c'est un cas de décès, les pièces attestant le décès de la victime des suites de l'accident en question, les bulletins de salaire, la liste des ayants-droit, les justificatifs de leur identité et de la nature des liens les unissant à la victime décédée, sont réclamés.

Sur la base des préjudices retenus par le code CIMA en ses articles 258 à 266, le responsable du service engage la procédure de transaction.

Après fixation du montant des indemnités (par voie amiable ou judiciaire), la somme est payée à la victime, à ses ayants droit ou à leur avocat. Tout paiement est précédé de la signature d'une quittance de règlement.

2.5.4. Les Sinistres non Automobiles

Après ouverture du dossier, sous la supervision du responsable de la section dommages matériels et du chef de Service, l'on se réfère au dossier production pour vérifier les garanties souscrites, les franchises ou autres limitations contractuelles, les exclusions et les parts des coassureurs, s'il y a lieu.

Une fois que la garantie est acquise, on procède au règlement du dossier de gré à gré ou par expertise des dommages, si nécessaire. Le service Réassurance doit être avisé de tout sinistre dont l'évaluation dépasse 10.000.000 FCFA. D'ailleurs, en fonction du montant des dommages ou de la

nature du risque réalisé, les réassureurs peuvent être amenés à intervenir dans l'instruction et le règlement de tels dossiers.

Le Chef de Service, outre, le suivi des tableaux de bord périodiques et la confection de certains états statistiques, est responsable devant la Direction Générale, de la bonne marche de son unité.

2.6. SERVICE REASSURANCE ET CONTROLE DE GESTION

Animé par trois (3) agents, ce service s'occupe des opérations de réassurance et du contrôle de gestion.

2.6.1. La Réassurance

Le portefeuille de l'UGAN est protégé comme suit :

- traités proportionnels : quote-part en transport et excédent de plein en incendie
- traités non proportionnels : EXCESS (XS) en automobile, responsabilités civiles diverses et individuelle accidents ; EXCESS OF LOSS (XL) sur rétention en incendie et autres dommages aux biens ainsi qu'un XL protégeant la quote-part transport.

Seuls quelques rares risques font l'objet de cessions facultatives.

Les tâches du service portent sur la négociation des plans et traités, l'établissement des bordereaux de cession (primes et sinistres), les arrêtés périodiques des comptes et sur l'information des réassureurs, en cas de survenance de sinistres importants

2.6.2. Le Contrôle de Gestion

Il consiste, outre l'audit interne, en l'établissement des budgets, contrats d'objectifs, tableaux de bord, et autres documents périodiques permettant de suivre l'évolution des activités de l'entreprise et de déceler les forces et faiblesses de celle-ci.

Le contrôle de gestion est d'ailleurs, le point auquel nous nous sommes intéressés dans le deuxième volet de ce rapport. Nous avons retenu comme Thème d'étude, les conditions à remplir pour rendre le contrôle de gestion efficient au sein de cette entreprise.

TITRE II

**THEME : CONDITIONS D'UN CONTROLE DE GESTION
EFFICIENT DANS UNE ENTREPRISE D'ASSURANCES :
*CAS DE L'UGAN.***

INTRODUCTION

Toute entreprise, à quelque secteur d'activité qu'elle appartienne, évolue dans un environnement changeant. A défaut de maîtriser les facteurs instables qui influencent l'évolution de l'entreprise et qui conditionnent sa survie, voire sa prospérité, les industriels, dans les années trente aux Etats-Unis ont mis sur pied des systèmes de surveillance d'un certain nombre d'éléments déterminant le coût de revient de leurs produits (contrôle budgétaire, analyse des coûts, études de rentabilité...).

La maîtrise et/ou la réduction de ces coûts devant se traduire par des marges bénéficiaires plus intéressantes ou un accroissement de leurs parts de marché grâce à des prix de vente plus compétitifs. C'est sous ces formes que le contrôle de gestion vit le jour.

Avec le temps, le contrôle de gestion a fini par ne plus se limiter à la prise en compte d'éléments chiffrables en s'étendant au secteur tertiaire dont les assurances font partie.

Bien que touché, beaucoup plus tard, par «la fièvre» du contrôle de gestion, le secteur de l'assurance, par la nature et l'objet de son activité ainsi que son environnement, va se révéler être un domaine d'application privilégié. En effet, l'assureur étant tenu de fixer les prix de vente de ses produits avant même d'en connaître les coûts de revient, il est vital pour lui de surveiller les paramètres ayant servi à la fixation des primes (émissions, encaissements, sinistralité, chargements de gestion et d'acquisition, réassurance...)

Le tout n'étant pas d'avoir un système de contrôle de gestion, encore faut-il qu'il soit efficace et même mieux qu'il soit efficient, dans le cadre de nos travaux de fin de formation, nous nous sommes intéressés au contrôle de gestion, tel que pratiqué à l'UGAN.

C'est ainsi que nous allons, dans un premier temps brièvement décrire le contrôle de gestion tel que pratiqué au sein de cette entité, avant d'y jeter un regard critique. De cette analyse, nous nous attellerons à envisager quelques conditions et mesures susceptibles, à notre humble avis, de le rendre efficient.

Il ne s'agira pas pour nous de passer en revue les différentes théories sur le sujet, ce qui serait prétentieux de notre part, mais de nous en inspirer pour tendre vers l'amélioration d'une pratique.

I. DESCRIPTION DU CONTRÔLE DE GESTION TEL QUE PRATIQUE

Par note de service interne N°007/96 du 15/1/1996 DIR, le Directeur Général donne une description synthétique des attributions assignées au contrôle de gestion :

"- Établissement des budgets, tableaux de bord, contrats d'objectifs et autres documents périodiques permettant de suivre l'évolution des activités et de déceler les forces et faiblesses de la société.

- Suivi des réalisations et explication des écarts par rapport aux objectifs (contrôles budgétaires mensuels, actualisation des prévisions budgétaires en fin de premier semestre et en fin de troisième trimestre.....)

- Élaboration d'états statistiques tels que les états CIMA

- Audit interne : étude de l'organisation des différents services, des procédures et proposition de solutions aux éventuels problèmes recensés".

Signalons tout de suite qu'il s'agit d'un service chargé en plus de la réassurance avec un effectif de trois personnes.

❖ S'agissant du premier point de cette note de service, le contrôleur de gestion, en début d'exercice, sous la supervision du Directeur Général, conformément aux orientations du conseil d'administration et/ou de l'assemblée générale des actionnaires et en liaison avec la Direction "Plans-Budgets-Résultats" du siège, fixe les objectifs à atteindre d'année en année jusqu'en l'an 2000. Ceci parce que le plan stratégique du groupe AXA (dénommé Plan 2000) porte sur un objectif à moyen terme (trois ans) qui est de 15% de rendement sur fonds propres. L'ensemble de ces objectifs constitue le contrat d'objectif que la compagnie s'engage à exécuter vis à vis de la maison mère.

Le suivi de la réalisation de ces objectifs se fait à travers des tableaux de bord périodiques que le contrôleur de gestion est chargé de remplir et d'adresser au siège en les accompagnant de commentaires expliquant les écarts éventuels par rapport aux prévisions. Ces tableaux portent sur le résultat net, la décomposition des primes émises, la répartition du portefeuille (affaires nouvelles, résiliations et annulations), les effectifs, la répartition du chiffre d'affaires par centre de production et la décomposition des frais généraux.

L'analyse de ces documents devrait permettre de suivre l'évolution de la société et de détecter ses forces et faiblesses.

- ❖ Le second point est relatif à l'établissement et au suivi de l'exécution du budget de fonctionnement. En fonction des frais généraux de l'exercice précédent, le contrôleur fait des projections pour l'exercice qui démarre. Mensuellement, il note la consommation en se référant à la balance générale. En fin de premier semestre et de troisième trimestre, il actualise le budget pour tenir compte des charges réelles.
- ❖ S'agissant des états statistiques, le contrôleur les dresse suite à un besoin exprimé. Les états statistiques CIMA n'appellent pas de commentaires particuliers sauf que les états comptables eux sont confectionnés par le service de la comptabilité.
- ❖ Le dernier point est l'audit interne. La réalité est que cette attribution ne trouve pas d'application pratique.

II ANALYSE CRITIQUE DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU CONTRÔLE DE GESTION

Nous nous pencherons sur l'organisation du service, les outils utilisés et l'utilité de certains tableaux ainsi que le degré de collaboration des interlocuteurs du service.

2.1. DE L'ORGANISATION DU SERVICE

Ne dit-on pas que "qui trop embrasse, mal étreint" ?

Le Service même est dénommé "CONTRÔLE DE GESTION ET RÉASSURANCE".

Avec seulement trois (3) agents dont un seul cadre, il est évident que malgré l'informatisation de l'entreprise, la charge de travail est difficilement supportable.

La confection des bordereaux de cession des traités en excédent de plein et XS nécessite un laborieux travail de pointage, d'autant plus que les états informatiques n'isolent ni les capitaux, ni les sinistres dépassant un certain seuil. Les cessions se font sur la base du SMP. Or, aucun «champ» n'est prévu à cet effet dans les états informatiques de production.

Le suivi des traités de réassurance nécessite de nombreuses et fréquentes correspondances avec les cessionnaires, ainsi que l'analyse d'un nombre important de dossiers production et sinistres.

L'élaboration des divers tableaux et états dont le service est chargé prend beaucoup de temps et demande au responsable du service beaucoup d'effort pour la collecte de nombre de données.

Ceci est préjudiciable à l'aspect analyse des données ressorties par les tableaux de bord et autres états et ne laisse pratiquement pas de temps à consacrer à l'audit interne. De surcroît, ses collaborateurs ne sont pas capables de le décharger d'une partie des tâches, d'autant plus que l'un d'eux ne sait pas utiliser l'outil informatique.

Par ailleurs, le contrôle de gestion dans l'organigramme se trouve sur la même ligne horizontale que l'ensemble des autres services. Cette situation est de nature à diluer l'importance qui devait y être accordé, d'autant plus qu'en matière de réassurance, le contrôleur de gestion est, en même temps, juge et partie.

2.2. DES OUTILS DE TRAVAIL

2.2.1. Le système informatique

La société est certes informatisée mais, malheureusement, les logiciels utilisés sont figés. L'informaticien ne disposant pas des "fichiers sources", il ne lui est pas possible de répondre à des demandes précises d'éléments dont le contrôle a besoin. Les états qu'il est possible d'éditer sont standards pour toutes les filiales dotées du logiciel. Aucun tri spécifique, répondant à un besoin précis, n'est possible. Ceci amène le contrôleur de gestion à faire des recoupements entre plusieurs états avant d'obtenir certaines données.

2.2.2. Des tableaux de bord

Il est à signaler que le contrôleur de gestion se base sur certains états comptables, statistiques et certains chiffres communiqués par les responsables de services pour leur confection. Il n'exerce pas de contrôle de conformité avant de les utiliser.

L'essentiel des tâches du contrôleur de gestion se résume à leur confection. D'ailleurs à quoi servent-ils ?

La réponse à cette question est liée à la situation de filiale de la compagnie. En effet les modèles de tableaux proviennent du siège. Il se trouve que le crédo du groupe est rentabilité et distribution de dividendes. Ce qui est mesuré, en réalité, ce sont les perspectives de rentabilité pour leur permettre de juger de leur maintien ou pas sur le marché. Pas plus. Le tableau le plus important pour eux n'est-il pas celui des résultats par branches ?

En plus, les modèles sont fréquemment modifiés. Si bien qu'avant même de s'habituer à la confection et à l'utilisation d'un type de tableau, une nouvelle version est envoyée pendant que l'outil informatique, dont nous avons parlé plus haut, ne suit pas.

Aucun tableau ne permet le suivi des sinistres payés. L'on s'intéresse juste à la charge de sinistre. Or, l'on sait qu'elle est composée des sinistres payés et des suspens. L'analyse en terme de charge de sinistres peut être préjudiciable à la société vis à vis du contrôle des assurances car, il peut arriver que les suspens représentent une part trop importante du montant de cette charge. Cela traduirait une cadence de règlement trop faible, donc inacceptable.

L'importance de la suffisance de la marge de solvabilité et de la couverture des engagements règlementés n'est plus à démontrer. Pourtant, aucun des tableaux ne s'y intéresse.

Par ailleurs, les données figurant dans ces tableaux ne portent, en IARD/T que sur les branches (Automobile, Incendie, Transports, R.C, Dommages aux Biens, Dommages Corporels et Santé). Il n'y a donc pas une analyse par catégorie, sous catégorie qui aurait permis, en cas d'écart dans une branche, de savoir exactement la catégorie ou sous catégorie en cause.

2.3. DE LA COLLABORATION DES INTERLOCUTEURS DU SERVICE

Lorsqu'il s'agit de communiquer certains chiffres devant figurer dans les tableaux de bord ou de faire parvenir leurs commentaires, bon nombre d'entre eux traînent le pas. Ce qui amène le contrôleur de gestion à leur courir après et cela finit par devenir agaçant pour les uns et les autres.

2.4. DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le rôle du contrôleur se limite à constater les écarts et à leur actualisation. Il n'y a pas d'analyse portant sur les motifs des écarts.

De tout ce qui précède, force est de reconnaître qu'il n'y a pas de contrôle de gestion véritable. Le service aurait pu à juste titre être simplement dénommé "service de reporting".

Cette situation ne pouvant perdurer, qu'est ce qu'il y a alors lieu de faire ?

III. CONDITIONS D'UN CONTRÔLE DE GESTION EFFICIENT A L'UGAN

3.1. L'ETAT D'ESPRIT

Il est grand temps qu'un contrôle de gestion véritable soit institué et que l'audit interne s'exerce réellement.

A quelque niveau que ce soit (Direction Générale, chefs de services et autres membres du personnel), des efforts doivent être faits pour que le contrôle de gestion soit perçu comme plutôt bénéfique. En effet, si le contrôle aide l'entreprise à prospérer, les retombées seront ressenties par tous et se traduiront par des augmentations de salaires, des gratifications, l'octroi de certains avantages sociaux qui permettront à chacun de s'épanouir.

Il faut que chacun soit convaincu de la nécessité de la mise en place d'un système de contrôle et contribue à sa mise en œuvre.

D'autant plus que, si le contrôle est exercé de manière négligée, par la communication tardive de certaines données ou commentaires, par la fourniture d'éléments non crédibles, l'on pourrait ne se rendre compte de certains dérapages qu'à un moment où l'on ne peut que recourir à des solutions radicales.

Il faudra que la mise en place d'un contrôle de gestion véritable soit précédée d'une campagne de sensibilisation pour que le contrôleur n'apparaisse pas comme un "fouineur" ou un gendarme, mais comme celui pouvant contribuer à l'amélioration des processus qui conduisent au succès. Afin que sa présence n'irrite pas mais reconforte ! .

3.2. DE LA FINALITÉ DU CONTRÔLE

Il est temps que le contrôle de gestion joue enfin son rôle véritable dont l'un des aspects est de servir d'aide à la prise de décision pour la Direction Générale à laquelle il doit fournir des informations précises, récentes et crédibles.

Le contrôle doit pouvoir rendre de réels services aux différents responsables dans l'exécution de leurs fonctions pour obtenir leur adhésion au principe. Pour cela une définition claire des responsabilités, des missions et des objectifs assignés à chaque responsable de service permettra de donner une image positive du contrôleur de gestion et facilitera l'exercice d'un auto contrôle qui éviterait d'opposer contrôleur et contrôlés.

Jusqu'ici, le contrôle de gestion ne s'est exercé que pour satisfaire les besoins de la société mère. Il se rapportait essentiellement au reporting. S'il est vrai que les intérêts des deux se confondent dans une large mesure, les données qui sont demandées ne leur servent pas à des microanalyses. C'est pour les besoins d'une analyse globale portant sur l'ensemble des "petits marchés". Il n'y a que les "centres de profits" qui ont droit à ce privilège.

Le contrôle doit pouvoir s'exercer de manière à prévenir les risques qui pèsent sur l'entreprise. Comme nous le disions en introduction, la surveillance des paramètres ayant servi de base à la fixation des tarifs est primordiale. IL en est de même que la satisfaction aux exigences de la législation en vigueur.

Il est donc temps d'imaginer des tableaux, des systèmes d'analyse dont la finesse permettra à l'entreprise de maintenir sa place de leader et même d'accroître sa part de marché.

3.3. DE L'AUDIT INTERNE

Il faudra lui accorder toute son importance car il est absolument nécessaire de connaître ce que l'entreprise vaut à un moment donné. Il est nécessaire de s'assurer de la crédibilité des chiffres figurant dans les états comptables, de la réalité des biens figurant à l'actif du bilan, de la qualité et de la suffisance du personnel.

L'audit permettra à coup sûr de détecter bien des dérapages en rétablissant la véracité des chiffres, d'identifier les cas de gaspillage aussi bien en ce qui concerne les placements que les dépenses en sinistres et frais généraux.

3.4. DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

Il y a certes des impératifs de maîtrise des charges de fonctionnement, notamment les frais de personnel. Mais force est de constater que, dans la quasi-totalité des services, le personnel croule

sous le poids du travail, obligeant certains responsables de service à s'occuper de tâches répétitives à la portée de n'importe quel agent d'exécution. Cet état de fait ne leur permet pas de consacrer le temps qu'il faut à l'analyse, à la conception. Du coup, le suivi des objectifs qui leur sont assignés passe au second plan. Si bien que, les sollicitations du contrôleur de gestion dérangent et on ne lui répond parfois que pour se débarrasser, d'où certaines incohérences entre les chiffres des documents comptables et ceux qu'ils communiquent et le peu de crédibilité de certains arguments développés dans les commentaires pour justifier les écarts.

3.5.. LE SERVICE DU CONTRÔLE DE GESTION

3.5.1. Du point de vue de l'Organigramme de la Société

Le contrôleur de gestion "moderne" devant pouvoir, en amont, jouer un rôle de premier plan dans la conception des grandes lignes stratégiques de l'entreprise et, en aval, un rôle *d'investigateur, de diagnostiqueur, de vérificateur et de conseil* dans la recherche d'une performance optimum, il sera plus indiqué de créer une entité pour s'en occuper, exclusivement. Ainsi, le contrôle ne s'exercerait plus seulement a posteriori, mais aussi de manière préventive, a priori.

Ce service devra être rattaché directement à la Direction Générale, afin que sa position hiérarchique lui permette d'avoir un certain ascendant sur les différentes composantes du personnel. Cela lui permettra de mettre un peu plus de poigne (mais avec des gants de velours) dans la mise en œuvre des procédures de travail devant faciliter la collecte des données qui servent aux analyses et à la réduction du temps de traitement des dossiers.

De même pour que l'audit puisse s'exercer sereinement, il faudra que celui qui en a la charge soit "indépendant". Il ne devra ni participer à l'élaboration des procédures et systèmes de travail, ni à leur mise en œuvre.

Ce service pourrait valablement se dénommer " Contrôle de gestion et audit interne".

3.5.2. Des ressources humaines du service

Il n'y a pas de problème en ce qui concerne le nombre de personnes.

De par sa formation d'actuaire, le responsable du service est à même d'être à la hauteur de la tâche. Cependant, le niveau de ses deux collaborateurs mérite d'être examiné.

Il faudra renforcer le service en y affectant un cadre à même de suppléer le responsable, de le seconder valablement, car la fonction de contrôleur de gestion nécessite une capacité de conception, d'analyse de données éparses dont il faut faire une synthèse.

Par ailleurs, il faudra que celui devant, éventuellement, venir en renfort soit d'un niveau acceptable en informatique. Un minimum de maîtrise des outils de traitement de texte (WORD par exemple) et des logiciels de calcul (EXCEL au moins).

Il faudra, sans qu'il ne soit nécessairement gestionnaire, qu'il possède un minimum de connaissance en gestion et connaisse de manière convenable les mécanismes de l'assurance et des différents processus de l'activité.

3.6. LE SYSTEME INFORMATIQUE CENTRAL

La nature, la quantité, la qualité et le degré de traitement des informations fournies par le service informatique sont d'une importance capitale.

De ce point de vue, nous pensons que le système actuel doit être revu de manière à ce que l'informaticien puisse accéder aux fichiers sources des logiciels "VENDOME" et "COBYS" et ainsi pouvoir procéder à des tris qui permettront d'obtenir des états spécifiques, à la demande du contrôleur de gestion et de tout autre responsable de service. L'informatique jouerait ainsi pleinement son rôle principal qui consiste à réduire les délais de traitement des informations. Le contrôleur de gestion doit pouvoir disposer des données dont il a besoin avec le maximum de détails dans les délais les plus courts, afin d'avoir plus de temps à consacrer au travail «intelligent».

Certains états doivent pouvoir être édités à des intervalles plus rapprochés. Par exemple : l'état des provisions pour risques en cours n'est édité que semestriellement. Le contrôleur de gestion, au cours des mois intermédiaires, est obligé de procéder à des extrapolations pour obtenir un montant à mettre dans le tableau de résultat. Il suffit que le profil du portefeuille change de manière significative, entre juillet et décembre, pour que les estimations mensuelles des provisions pour risques en cours, au cours de ladite période, soit erronées.

CONCLUSION

La perfection est comme l'horizon. Plus on s'en rapproche, plus il s'éloigne. Nous n'avons pas la prétention d'avoir trouvé la panacée appropriée aux multiples insuffisances du système de contrôle de gestion de l'UGAN. C'est tout juste si nous avons apporté notre modeste contribution, notre pierre, aussi petite qu'elle ait été, à la construction de l'édifice. Ce qui est vrai pour l'UGAN, l'est aussi pour bon nombre de sociétés d'assurances du marché CIMA, surtout celles qui sont filiales de grands groupes étrangers. Nous réaffirmons ici que pour un contrôle de gestion efficace, il faut d'abord un engagement de la Direction Générale et des Administrateurs, car l'état d'esprit doit venir du haut et descendre vers les échelons inférieurs de la hiérarchie. Chacun doit être convaincu de la nécessité du contrôle de gestion.

Tout système de contrôle de gestion se doit d'être dynamique afin de répondre aux exigences nouvelles que créent les contraintes internes et externes à toute entreprise.

Le contrôleur de gestion doit avoir à l'esprit qu'il lui faut être, à la fois, concepteur, informateur (voire formateur), coordonnateur, animateur, analyste et bon communicateur pour mener à bien son travail.

Le contrôle se doit ensuite d'être adapté à chaque niveau hiérarchique. Le contrôle ne doit pas seulement se limiter à un niveau d'analyse globale. Il lui faut descendre à tous les échelons et pénétrer la technique des opérations pour un meilleur rendement.

Tout ce qui précède se résume au facteur humain. C'est lui qui est au début et à la fin de tout.

Certes pour être efficace, le contrôle doit s'appuyer sur de bons outils. Mais, *tant qu'on ne disposera pas de gens désireux de se servir de ces outils et capables de le faire, l'issue est sans risque de se tromper, l'inefficience.*

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

DONAT NOBILÉ (1976) Le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et
de réassurances L'ARGUS

De KERVILER, I. et L. DE KERVILER (1991) le contrôle de gestion à la portée de
tous Economica Paris.

COLLECTION COURS DE L'IIA

Cours de contrôle de gestion

M. Emmanuel ELIMBI MEBI

Contrôle sur pièces et sur place des sociétés d'assurances

M. SECK Amadou

Comptabilité des sociétés d'assurances

M. OSSIBI

ENQUETE

Pratiques du contrôle de gestion au Niger

M. Moussa YAZI H.E.C Montréal
(QUEBEC)

TABLE DES MATIERES

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	page 1
---	--------

TITRE I.- Description de l'organisation et du fonctionnement des services

Introduction	page 2
--------------	--------

I.- LES SERVICES ADMINISTRATIFS, COMPTABLES ET FINANCIERS

1.1- Le Service Gestion des Ressources Humaines

<u>1.2.- Les Services Généraux...</u>	page 3
--	--------

1.3.- Le Service Informatique

1.4.- Le Service Recouvrement et Communication....

1.4.1.- Aspect Recouvrement

1.4.2.- Aspect Communication	page 4
------------------------------	--------

1.5.- Le Service Comptabilité et Finances

1.5.1.- Comptabilité Générale

1.5.1.1.- La comptabilité des Règlements

1.5.1.2.- La comptabilité des AGA

1.5.1.3.- Les rapprochements bancaires

1.5.1.4.- Les travaux de fin d'année	page 5
--------------------------------------	--------

1.5.2.- Aspect Financier

1.5.2.1.- La caisse primes

1.5.2.2.- La caisse menues dépenses	page 6
-------------------------------------	--------

1.5.2.3.- Les situations des banques

1.6.- Le Service Qualité portefeuille et Formation

1.6.1.- Aspect qualité portefeuille

1.6.2.- Aspect formation

II.- LES SERVICES TECHNIQUES

2.1.- Le Service Production IARD

2.1.1.- La production Automobile

2.1.1.1.- La production monovéhicule.....	
---	--

2.1.1.2.- La production flotte automobile	page 8
---	--------

2.1.2.- La production IARD non automobile

2.2.- Le Service Santé/Assistance et Transports

2.2.1.- L'assurance santé

2.2.2.- L'assistance

2.2.3.- Gestion des contrats Santé/Assistance	page 10
---	---------

2.2.4.- L'assurance transports

2.2.4.1.- La police au voyage.....	page 11
------------------------------------	---------

2.2.4.2.- La police d'abonnement

2.3.- Le Service Vie Retraite

2.3.1.- Les produits.....	page 12
---------------------------	---------

2.3.1.1.- Les contrats collectifs

2.3.1.1.1.- Les contrats collectifs emprunteurs

2.3.1.1.2.- La prévoyance entreprise

2.3.1.2.- Les contrats individuels

2.3.1.2.1- La temporaire décès	
2.3.1.2.2- La prévoyance retraite	
2.3.1.2.3- La rente éducation mixte.....	page 13
2.3.2.- Organisation du service	
2.4.- Le Service Commercial Inspection des AGA et Courtage	
2.4.1.- Aspect commercial	
2.4.1.1.- Le démarchage	page 14
2.4.1.2.- Le service après-vente.....	
2.4.2.- Inspection AGA et courtage	
2.4.2.1.- Le contrôle sur pièces	
2.4.2.2.- Le contrôle sur place.....	page 15
2.5.- Le Service Sinistres/Règlements	
2.5.1.- La déclaration de sinistre	
2.5.2.- La section dommages matériels.....	page 16
2.5.2.1.- Instruction des dossiers	
2.5.2.2.- Règlement	
2.5.3.- La section dommages corporels.....	page 17
2.5.3.1.- Instruction des dossiers	
2.5.3.2.- Règlement des dossiers	
2.5.4.- Les sinistres non automobiles	
2.6 VI.- Le Service Réassurance et Contrôle de Gestion.....	page 18
2.6.1.- La réassurance	
2.6.2.- Le contrôle de gestion	

TITRE II

THEME D'ETUDE: Conditions d'un contrôle de gestion efficient dans une société d'assurance. Cas de l'UGAN.

<u>INTRODUCTION</u>	page 19
----------------------------	---------

<u>I.DESCRPTION DU CONTÔLE DE GESTION TEL QUE PRATIQUÉ.....</u>	page 20
--	---------

<u>II ANALYSE CRITIQUE DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU CONTRÔLE DE GESTION</u>	page 21
--	---------

2.1. De l'organisation du service	
2.2. Des outils de travail	page 22
2.2.1. Le système informatique	
2.2.2. Des tableaux de bord	
2.3. De la collaboration des interlocuteurs du service	page 23
2.4.Du budget de fonctionnement	

<u>III. CONDITIONS D'UN CONTRÔLE DE GESTION EFFICIENT A L'UGAN</u>	page 24
---	---------

3.1. L'état d'esprit	
3.2. De la finalité du contrôle	
3.3. De l'audit interne	page 25
3.4. Des effectifs de l'entreprise	
3.5. Le service du contrôle de gestion	page 26
3.5.1. Du point de vue de l'organigramme de la société	
3.5.2. Des ressources humaines du service	
3.6. Le système informatique central	page 27

<u>CONCLUSION</u>	page 28
--------------------------------	---------