

**INSTITUT  
INTERNATIONAL  
DES ASSURANCES**



**CYCLE SUPERIEUR  
XIII<sup>e</sup> PROMOTION  
1996 - 1998**

**Mémoire de Fin d'Etudes  
portant sur**

**LES CONDITIONS D'UN CONTROLE  
DE GESTION EFFICIENT DANS  
LES ENTRPRISES D'ASSURANCES**

En vue de l'obtention du

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES  
D'ASSURANCES  
(D.E.S.A)**

REDIGE ET PRESENTE PAR :

**Mme TOURE AMINATA DEMBELE**

Sous l'encadrement professionnel de :

**- M. BAKARY DIARRA**

Et la Direction de :

**- M. ELIMBI Emmanuel M.**

ANNEE ACADEMIQUE 96/98

## ERRATA

Page	AU LIEU DE	LIRE
5 alinéa 3 Avant dernière ligne	Les entreprises d'assurance africaine de sécurité de rentabilité entreprise d'assurance	les entreprises d'assurance africaines de sécurité, de rentabilité entreprises d'assurance
6 :dernier alinéa	compagnies d'assurances	entreprises d'assurances
8. 11 : dernière ligne		. (point) après inadaptées aller à la ligne après le progrès continu
12 : dernier alinéa	n'ont par une valeur	n'ont pas une valeur
14 : première ligne deuxième ligne dernier alinéa	certain nombres donc virgule après imperfections	certain nombre dont virgule après leurs causes
16 : dernier alinéa 2ème ligne	point virgule(;) après employés Ils partagent	virgule (,) il partage
17 : alinéa 3 alinéa 4	ce contrôle utilisé du budget des évolué	ce contrôle utilisait du budget, des évoluer
18 : alinéa 2	un mobilisation restructuration atteste	une mobilisation restructurations attestent
19 : chapitre I  alinéa 3 alinéa 4	Les conditions d'Efficacité  Il présente	Les Conditions d'Efficacité du Contrôle de Gestion dans les Entreprises. . (point) après des engagements Elles présentent
21 : alinéa 3 22 : alinéa 2 24 : alinéa 1 alinéa 3 alinéa 4	brandre de Vie ? Nous pouvons tous acteurs doit être et efficient contrôle de gestion aux exigences réellement utilisée	branche Vie ?, nous pouvons tous les acteurs doit être efficient le contrôle de gestion aux exigences réellement utilisé
26 : alinéa 6 27 : alinéa 5 28 : alinéa 2	; après des activités prévisionnel le Chef Il fixe	. (point) après des activités prévisionnelle le chef. il fixe
29 : alinéa 2 alinéa 6 - dernière ligne	des moyens les entrepres industrielles	de moyens les entreprises industrielles ou commerciales.
32 : alinéa 1 alinéa 5	engagements des compagnies heure normale ou supplémentaire	engagements de la compagnie heures normales ou supplémentaires
33 : alinéa 1 alinéa 3 alinéa 5	En effets chiffre d'affaire virgule  Appréciation	En effet chiffre d'affaires : <u>Commissions</u> Encaissements appréciation

Page	AU LIEU DE	LIRE
34 : alinéa 3	des dangers	des charges
35 : alinéa 3 alinéa 4	cessions en reassurances la plus du temps	cessions en réassurance la plus part du temps
38 : ouvrages spécialisés 4° point	et L. de Kerviler	I. et L de Kerviler
39 : 1ère ligne	Ouvrages et Revus divers	Ouvrages et Revues divers.

## **DEDICACE**

### **A mes parents :**

- Mon père Feu Moulaye DEMBELE
- Ma mère Feue Kadiatou TRAORE

**A mon très cher époux Mamata Alhadji TOURE**

**A tous mes enfants**

## PREAMBULE

Les sociétés africaines sont en pleine mutation et les entreprises d'assurance ne sont pas restées fermées à ce phénomène d'évolution du monde contemporain qui se traduit de plus en plus par la remise en cause des méthodes de gestion.

L'avènement du traité CIMA et l'élargissement des programmes d'Etudes à l'I.I.A dénote de la volonté certaine des sociétés du marché africain de s'adapter au progrès. Dans cette perspective, l'apparition de disciplines nouvelles telles que l'Audit Interne, le Risk Management, le Contrôle de Gestion est salulaire.

Pour beaucoup de personnes et notamment pour certains étudiants de l'I.I.A, le contrôle de gestion est un mythe. Il a été très récemment introduit dans les programmes de formation de l'I.I.A, et la compréhension de ses pratiques n'est pas toujours facile.

Nous avons donc voulu traiter du contrôle de gestion pour tenter de le démystifier.

Notre exposé porte sur : « les conditions d'un contrôle de gestion efficient dans les entreprises d'assurance ». Nous nous attèlerons à démontrer que le contrôle de gestion n'a pas un caractère spécifique dans une compagnie, et de ce fait, les conditions d'efficience du contrôle de gestion s'apparentent à celles applicables dans toute entreprise cherchant à se développer.

Nous ne pourrons cependant entamer le développement de ce sujet, sans au préalable remercier tous ceux qui ont contribué à sa réalisation. Ce sont :

- Le Conseil d'Administration, la direction Générale et tout le personnel des assurances LAFIA pour leur sympathie et leur collaboration ;
- M. ELIMBI Emmanuel Medi EME Conseil, Directeur du mémoire dont les conseils et la disponibilité ont été appréciables ;
- La Direction et tout le personnel de la CNAR pour son accueil chaleureux pendant le stage, et particulièrement M. BAKARY Diarra encadreur disponible et très serviable ;
- La Direction, tout le personnel de l'APICA et particulièrement M. Ousmane Kornio, pour leur appui matériel ;
- Les étudiants de l'I.I.A. (13<sup>ème</sup> promotion D.E.S.A. et 3<sup>ème</sup> promotion D.T.SA.) ;
- Ma coépouse et grande sœur Bolo Gobi dont le sacrifice a été considérable durant toute la formation ;
- Tous mes frères, toutes mes sœurs et amies, mes tantes, oncles, cousines, cousins, neveux et nièces de Bamako, Ségou et Mopti ;
- Tous ceux qui y ont participé de près ou de loin.

## INTRODUCTION

Les économies africaines ont trop longtemps souffert des politiques inefficaces appliquées à la veille des indépendances, tant sur le plan politique qu'économique. Les conséquences de ces pratiques ont conduit à la déstabilisation de nombreuses sociétés qui n'ont pas de ce fait profité de l'élan de croissance du monde occidental des années 1960.

De nos jours, l'environnement économique mondial est entrain d'évoluer à une vitesse époustouflante, conduisant à la globalisation des marchés. Cette évolution a amené l'ouverture des frontières nationales africaines sur les économies développées, avec des mutations profondes dans les technologies de production et de communication, et dans les comportements humains.

Les sociétés d'assurance africaines se sont ainsi retrouvées au cœur de ces restructurations avec de nombreuses et nouvelles contraintes. La conjoncture économique a mis nos économies dans des situations critiques, où la faiblesse des productions et l'importance des arriérés de primes ont mis à genou la plupart des compagnies.

D'autre part, avec l'obligation de constituer des provisions techniques qui sont des dettes de la compagnie envers les assurés et bénéficiaires de contrats, et l'obligation de placer les montants de ces provisions techniques pour les protéger et les sécuriser, les compagnies ont été confrontées à de nombreux problèmes. En effet :

- Pour faire face aux charges de sinistres qui ne cessent d'augmenter, alors que les assurés payent de moins en moins leur primes d'avance, et sont cependant toujours pressés d'encaisser les indemnités en cas de sinistre ;
- Ensuite pour faire des placements dans les pays où les risques sont souscrits alors que les infrastructures existantes ne s'y prêtaient guère, il est clair qu'avec les nouvelles exigences de la réglementation CIMA, la tâche des dirigeants d'entreprises d'assurances africaines, n'est pas très aisée. Bien que la barémisation instituée par le code CIMA pour l'indemnisation des préjudices corporels, leur ait donné une grande bouffée d'air et que la création de la Bourse Régionale des Valeurs d'Abidjan (B.R.V.A) soit venue à point nommé pour leur offrir des instruments financiers à moyen et long termes.

Avec toutes ces difficultés à résoudre, les entreprises d'assurance africaine doivent procéder à une remise en cause totale de leurs méthodes de gestion. Le contrôle de gestion peut être à cet effet, un instrument à la disposition des dirigeants africains pour assainir leur gestion, assurer leur solvabilité et répondre aux objectifs de sécurité de rentabilité et de liquidité pour mieux honorer leurs engagements. Le contrôle exercé par l'Etat sur les compagnies vise principalement l'atteinte de cet objectif, et par la même occasion aide les entreprise d'assurance à jouer pleinement leur rôle de collecteur d'épargne et d'investisseur institutionnel.

Pour que le contrôle de gestion réponde à l'utilité qu'en attendent les responsables, encore faudrait-il qu'il soit efficient. Nous nous efforcerons dans cet exposé d'expliquer comment un contrôle de gestion peut être efficient, tout en démontrant que le contrôle de gestion n'a pas un caractère spécifique pour les compagnies d'assurances.

Pour mieux analyser ces aspects, nous présenterons notre exposé en deux parties :

- Première Partie : Les généralités
- Deuxième Partie : Le débat sur l'efficacité du contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances.

## **lère partie : GENERALITES**

### **Chapitre I : LE CONTEXTE : L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL EVOLUENT LES ENTREPRISES**

Cette analyse concerne l'entreprise de façon générale, et l'entreprise d'assurance en particulier.

#### **A – LE CONTEXTE GENERAL**

«L'entreprise est un groupement humain, hiérarchisé, qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour distribuer des richesses ou produire des services».

L'environnement de l'entreprise est soumis à des mutations constantes qui influencent son évolution.

Sur le plan mondial, l'environnement des entreprises était stable jusqu'en 1970. Les marchés étaient protégés et les structures hiérarchisées.

Mais depuis la fin des années 1970, cet environnement a subi de profondes mutations. En effet, nous avons assisté à la consécration de la mondialisation des marchés et des moyens de communication, qui a favorisé la rapidité des transactions.

## **B- LE SECTEUR DES ASSURANCES**

### **1- Dans les pays occidentaux**

En France en particulier, cette mutation s'est traduite dans le secteur des assurances par une concurrence avivée par la déréglementation des activités et la création d'un marché unique européen.

### **2 – En Afrique**

L'apparition de nouvelles compagnies sur un marché saturé et en pleine récession est un exemple assez éloquent de ces transformations.

En effet, depuis presque deux décennies, les sociétés d'assurance africaines sont confrontées au recouvrement irrégulier des primes d'assurances. Cette situation a été favorisée par un certain nombre de choses, notamment :

- la paupérisation due à l'effritement du pouvoir d'achat des ménages, suite à une inflation galopante,
- les difficultés économiques qui ont mis en faillite des sociétés et provoqué un taux de chômage considérable,
- l'importance des arriérés de primes et d'emprunt (créances sur l'Etat),
- les faillites des banques,
- les rétentions de primes par certains intermédiaires et les politiques de recouvrement inadaptées

Tous ces bouleversements vont s'accroître avec l'émergence d'une réglementation commune : le Code CIMA.

---

Dans cet environnement de concurrence, où seules les entreprises performantes survivent, la mondialisation des marchés donne aux clients la possibilité de choisir les produits correspondant à leurs besoins, car les marchés abondent de produits nouveaux dont les prix se discutent librement. Les producteurs sont obligés dans ce cas de tenir compte de ces besoins exprimés et de présenter en conséquence sur le marché des produits susceptibles de répondre à l'attente des consommateurs.

D'autre part, les technologies nouvelles ayant favorisé l'émergence de nouveaux modes de vie, les spécialistes se multiplient et partant, on recherche la simplification des méthodes et des processus en fonction des besoins du client. Il est fait appel alors à l'intelligence et à la créativité de tous les acteurs de l'entreprise pour remettre en cause les normes de performance et suivre le changement continu. On assiste ainsi au partage de responsabilité entre ceux qui savent et à la délégation de pouvoir. Ce qui constitue une motivation préalable à l'adhésion totale de tout le personnel aux objectifs de l'entreprise.

Le marché évolue alors de plus en plus vers un marché où la demande conditionne l'offre et où la satisfaction du client est l'objectif primordial recherché par tout chef d'entreprise.

C'est dans un tel contexte que les entreprises arrivent à mieux cerner les valeurs actuelles de l'évolution de l'environnement, à savoir :

- la primauté reconnue du marché,
- l'élimination systématique du gaspillage,
- l'acceptation de la complexité et de l'instabilité utile,
- la mise en place des conditions d'un progrès permanent.

- Les entreprises ont ainsi progressivement senti la nécessité de la mise en place d'un outil de gestion efficace, leur permettant de mieux appréhender les principes de ces valeurs actuelles. Cet outil est le contrôle de gestion.

## Chapitre II : **PRESENTATION DU CONTROLE DE GESTION**

Apparu très récemment dans les économies africaines à travers les multinationales, le contrôle de gestion est reconnu comme une arme efficace pour assurer une gestion rigoureuse, centrée sur le réalisme économique.

Qu'est-ce que le contrôle de gestion ?

Nous répondons à cette question à travers les trois aspects suivants : la définition du contrôle de gestion, les principes fondamentaux et les conditions d'efficacité du contrôle de gestion.

### **A – DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION**

D'après Isabelle et Loïc de Kerviler, «le contrôle de gestion est l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés ».

La maîtrise d'une entreprise est l'un des objectifs majeurs des dirigeants, et exprime leur volonté explicite d'exercer leurs responsabilités avec la rigueur et la conviction nécessaires.

Cette maîtrise doit passer inévitablement par la recherche de moyens adéquats pour répondre efficacement aux besoins exprimés par la clientèle, éliminer toutes les sources de gaspillage, et ouvrir la voie au développement de l'entreprise suivant le progrès continu. Le contrôle de gestion moderne est

basé sur deux principes fondamentaux : gérer la valeur et gérer le changement.

## B – COMMENT GERER LA VALEUR ?

La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer ce qu'une firme leur offre.

L'objectif de toute entreprise est de maximiser l'efficacité économique, exprimé par l'équation  $V-C$ , où  $V$  est la valeur et  $C$  le coût.

Le coût est l'ensemble des activités mises en œuvre pour fabriquer un produit, résultant de l'accumulation de plusieurs facteurs.

Pour analyser la compétitivité d'une entreprise, on s'intéresse plutôt à la création de la valeur ; Car une firme n'est rentable que si la valeur qu'elle obtient est supérieure aux coûts qu'implique la production d'un article. La valeur n'est pas mesurable à priori, mais exceptionnellement lors de la vente sur le marché. Cependant, on peut se servir de certains indicateurs de performance bien sélectionnés pour mesurer les composantes de la valeur.

Dans une entreprise d'assurance par exemple, on peut attribuer une valeur à certains aspects tels que :

- la rapidité de traitement des dossiers de sinistre,
- la satisfaction du client à travers l'accueil, la qualité du service rendu, le soin porté à la tenue des dossiers de production, etc.....

Ces aspects n'ont pas une valeur mesurable, mais on peut les apprécier par la satisfaction exprimée par le client. Il est donc très important à ce niveau de

faire un diagnostic pour connaître ce qu'ils apportent comme valeur ajoutée à la compétitivité de l'entreprise.

Pour ce faire, il faut avoir présent à l'esprit que le client sait apprécier le service bien rendu et qu'il a le choix, suivant le traitement qu'on lui fait subir, pour aller à la recherche d'une satisfaction plus avancée.

### **C- COMMENT GERER LE CHANGEMENT ?**

Le changement suppose que les normes de performances ne sont plus figées dans le temps, du fait de l'instabilité de l'environnement. Sur le marché africain notamment, entre 1990 et 1998, il s'est passé un certain nombre de bouleversements : l'avènement de la démocratie, du Code CIMA, la dévaluation, l'ouverture des marchés sur les économies occidentales, la multiplication des échanges, l'installation d'institutions spécialisées, la prolifération des connaissances, etc. Suite à ces changements, les méthodes de gestion de l'entreprise doivent changer et évoluer en fonction de l'environnement.

Un contrôle de gestion efficace est donc celui qui permet de gérer la valeur et le changement. Il faut alors respecter certaines conditions que nous allons expliciter.

### **D – LES CONDITIONS D'EFFICACITE DU CONTROLE DE GESTION**

L'efficacité d'un système de contrôle de gestion n'est pas toujours très facile à apprécier. Toutefois, l'état d'esprit qui anime sa mise en place et le fonctionnement quotidien du système, se traduisent par l'application d'un

certaines nombres de principes généraux, par l'élaboration de certains objectifs donc le respect confèrera au contrôle de gestion une qualité satisfaisante.

L'approche moderne du contrôle de gestion repose sur l'intégration des évolutions constantes dans le processus de gestion pour suivre le progrès continu. Les conditions nécessaires pour mieux gérer le changement et la valeur incluent le diagnostic permanent, l'implication de la direction générale dans le fonctionnement du système.

### **1- Le diagnostic permanent dans le fonctionnement du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est un outil d'assistance à la gestion des entreprises. Il est fondé sur 2 principes fondamentaux : gérer la valeur et gérer le changement.

Pour gérer aussi bien la valeur que le changement, il faut remettre en cause constamment les normes de performances.

Le diagnostic permanent suppose une instabilité dans le monde environnant, qui exige une analyse constante, pour reconstruire et valider de manière continue la norme de performance.

Lorsqu'un producteur met un article sur le marché, si le produit ne convient pas aux besoins des clients, il est obligé de le retirer, et chercher à savoir pourquoi cet article n'a pas marché. Il analysera donc ce produit sous tous les angles pour identifier les imperfections, et leurs causes les corrigera avant de le remettre sur le marché. C'est le rôle du contrôleur de gestion d'aider le dirigeant dans cette analyse pour détecter les causes de dysfonctionnement.

L'entreprise, pour se développer, doit être suffisamment armée pour s'adapter à des situations imprévues au sein d'un environnement en mutations constantes. Pour cela, elle doit redéfinir en permanence les objectifs de moyens permettant d'apprécier l'efficacité du système mis en place, et les objectifs de résultat par confrontation avec les besoins actuels des utilisateurs. Dans les entreprises d'assurance africaines notamment, il a été ressenti la nécessité de remettre en cause les systèmes de gestion existants pour s'aligner sur les innovations apportées par l'avènement du code CIMA. En effet, l'âpreté de la lutte concurrentielle et les nouvelles exigences du code CIMA ont poussé les entreprises à revoir les structures et les méthodes de gestion, à faire des prévisions sur le long terme. C'est ainsi qu'elles sont parvenues à mettre en place des indications spécifiques pour mesurer l'aptitude de telle ou telle gamme de produit à procurer le profit, et assurer les succès de la compagnie.

L'entreprise d'assurance gère ainsi la valeur à travers la mesure : du niveau de développement des affaires (progression du nombre de clients, lancement de nouveaux produits), de la maîtrise de la sinistralité et des frais généraux, et du développement des ressources humaines par l'amélioration de la qualité de vie.

A travers ce diagnostic permanent, le contrôleur de gestion va aider les responsables à valoriser les objectifs, contrôler les plans d'action, suivre leur exécution, analyser les écarts entre prévisions et réalisations et proposer des actions correctives.

Pour arriver à bien maîtriser tous ces aspects de la gestion, la direction générale doit y être impliquée.

## **2- L'implication de la direction générale**

L'efficacité d'un système de contrôle de gestion s'apprécie par sa capacité à adapter son activité aux besoins réels et permanents des utilisateurs potentiels dans l'entreprise. Sa mise en œuvre est essentiellement subordonnée à la ferme volonté de la direction générale de s'en servir et de le faire fonctionner efficacement.

Pour cela, les responsables opérationnels doivent être convaincus d'abord qu'il faut suivre l'évolution permanente et pour cela gérer le changement continu des normes de performances. Ils doivent ensuite répercuter cette conviction à l'ensemble du personnel qui percevra ainsi l'importance que la direction attache à la fonction de contrôle de gestion.

Toujours sur la base d'un diagnostic, la direction doit accepter le principe du savoir limité et du savoir distribué. En effet, le manager, évoluant dans l'incertitude, ne détient plus toutes les données pour prendre seul des décisions.

Dans le contexte actuel, la spécialisation poussée, la polyvalence des employés ; la maîtrise de l'entreprise n'est plus limitée au seul dirigeant. Tous les acteurs de l'entreprise donnent un avis sur le choix des objectifs stratégiques ou sur la prise d'une décision importante pour le devenir de la société (un investissement coûteux par exemple). L'incertitude et la complexité font obstacle à la perfection de ses connaissances. Donc le savoir du dirigeant est limité et il devra s'adjoindre l'initiative créatrice de ses collaborateurs pour mieux gérer le futur . ils partagent ainsi ses responsabilités avec eux, les savoirs des uns complétant ceux des autres. D'où la communication et la distribution du savoir entre les différents acteurs. On

assiste ainsi aux délégations des pouvoirs et tous les employés adhèrent aux objectifs de l'entreprise.

C'est ainsi qu'on passe d'un contrôle de gestion classique à un contrôle de gestion plus moderne.

Le classique défini par Taylor reposait sur les quatre principes suivants :

- l'information parfaite,
- la stabilité des mécanismes de performances,
- la minimisation des coûts,
- le facteur de production dominant.

Ce contrôle utilisé comme instruments : l'élaboration du budget des statistiques et des tableaux de bord et la comptabilité analytique.

Un tel contrôle de gestion devrait nécessairement évoluer car il ne favorisait point une mobilisation des ressources de l'entreprise. Il s'est trouvé très vite caduque.

Dans ce contexte, nous pouvons donner l'exemple de l'entreprise où nous avons effectué le stage. Il s'agit de la CNAR, une entreprise d'Assurance malienne qui appliquait le contrôle de gestion depuis 1985. Elle a enregistré des résultats déficitaires sur plusieurs exercices ce qui confirme la caducité de son système de contrôle de gestion effectivement limité à l'élaboration des budgets et des statistiques sans faire des prévisions portant sur le long terme.

C'est par ce canal que le contrôle de gestion assure le lien entre la stratégie et l'action, en fournissant des outils appropriés comme base du diagnostic.

Pour qu'un contrôle de gestion soit efficace, il faut donc respecter ces deux principes fondamentaux : gérer la valeur et gérer le changement à travers l'implication de la direction générale.

L'application d'un contrôle de gestion moderne résulte de l'implication de la Direction Générale à la gestion de l'entreprise. L'exemple de la CNAR que nous venons de présenter est une illustration de non implication de la Direction Générale au système de contrôle. Toutefois, les restructuration entreprises très récemment dans cette compagnie atteste d'une remise en cause de cette situation.

Existe-t-il alors un contrôle de gestion spécifique aux compagnies d'assurances ?

Les conditions d'efficience du contrôle de gestion sont-elles différentes de celles applicables aux compagnies d'assurances ?

La réponse à ces questions sera donnée dans la deuxième partie de cet exposé.

## **11ème Partie : DEBAT SUR LES CONDITIONS D'EFFICIENCE DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES D'ASSURANCE**

### **Chapitre I : LES CONDITIONS D'EFFICACITE**

#### **A – LES ENTREPRISES D'ASSURANCE**

- Dans sa définition classique, l'assurance est une opération commerciale par laquelle, moyennant le paiement d'une somme d'argent : la prime, l'assureur promet à l'assuré, une prestation en cas de réalisation d'un risque : le sinistre.

De cette définition, on retient que l'assureur est un vendeur de bien immatériel : la promesse de sécurité.

Le contrat d'assurance se présente ainsi comme un contrat spécifique à caractère aléatoire, basé sur la bonne foi des deux parties et le respect réciproque des engagements

- Les entreprises d'assurances présentent certaines particularités structurelles propres qui différencient ce secteur des autres de l'économie. L'originalité du secteur des assurances est caractérisée par l'inversion du cycle de production. Ceci se traduit par le fait que le prix de revient de la garantie d'un risque n'est déterminé qu'à posteriori, après la vente de la sécurité. Il présente d'autres spécificités, notamment : le contrôle

---

permanent exercé par l'Etat, le caractère particulier des opérations et des techniques d'assurances, de la demande et des produits d'assurances. Toutes ces particularités ont amené certains auteurs à affirmer que :

«L'assurance est un produit incorporel au contenu mal délimité et dont la rentabilité, n'est pas facile à mesurer».

D'autre part, l'assureur est un collecteur d'épargne et un investisseur institutionnel, soumis à de nombreuses contraintes telles que :

- la tutelle des pouvoirs publics,
- une réglementation particulièrement étroite, exigeant le respect de la constitution d'une marge de solvabilité et l'obligation de placer les primes collectées d'une part pour les protéger, et d'autre part pour les faire fructifier dans l'intérêt des assurés et bénéficiaires de contrat.

L'originalité du secteur oblige donc les assureurs à se protéger contre les risques d'erreur, de perte, de gaspillage, de malveillance, de fraude et d'inefficacité pour mieux gérer les incertitudes du futur. D'où la nécessité pour les entreprises d'assurances de mettre en place un système de contrôle de gestion efficace pour les aider à préserver leurs fonds propres, à tirer des différentes opérations de placement des profits suffisants pour dégager le maximum de réserves conformément à la réglementation CIMA.

. En dépit de toutes ces particularités, le contrôle de gestion appliqué dans les sociétés d'assurances, n'a pas un caractère spécifique. En effet, dans la pratique, chaque entreprise a un caractère spécifique, quel que soit le secteur auquel elle appartient.

## B- LES ENTREPRISES ET LE CONTROLE DE GESTION

Les objectifs de rentabilité varient d'une entreprise à l'autre, et partant de là, les moyens mis en œuvre diffèrent ainsi que les résultats attendus.

- Pour une entreprise industrielle par exemple, suivant son activité, sa taille, son lieu d'implantation, sa culture, son mode de fonctionnement, l'objectif à atteindre en part de marché ou en montant de chiffre d'affaires, ne sera pas le même que pour une autre entreprise du même secteur, située dans une autre zone géographique.
- De même, une entreprise d'assurance opérant dans la branche de Vie, ne peut pas avoir les mêmes objectifs de placements financiers à long terme qu'une autre opérant dans la branche Dommages.

Donc dans le même secteur d'activité, les entreprises présentent une certaine particularité qui est définie par l'organisation interne, le choix de la stratégie, des mécanismes et des procédures.

De ce fait, quelle que soit l'entreprise en question, le contrôle de gestion mis en œuvre se conçoit comme un instrument évolutif et adaptable aux moyens et aux besoins de l'entreprise. Comme nous l'avons souligné plus haut, le contrôle de gestion s'adapte à une situation existante dans l'entreprise, en s'appuyant sur tous les moyens disponibles (potentiels techniques, moyens financiers, ressources humaines, etc.). Sa méthode et ses outils s'insèrent dans l'environnement dans lequel il doit fonctionner, en proposant si possible une modification de l'organisation en place.

Le contrôle de gestion intègre donc le passé de l'entreprise, son histoire, son style, son futur. Dans ce contexte, on peut affirmer que le contrôle de gestion permet aux responsables opérationnels de prévoir l'avenir, de mesurer l'état du présent pour que ne se reproduisent pas les erreurs du passé.

D'ores et déjà, à la question posée : existe-t-il des conditions spécifiques à un contrôle de gestion dans les entreprises d'assurance ? Nous pouvons répondre : Non. Les conditions développées par l'entreprise d'assurance ne diffèrent pas des conditions théoriques d'efficacité du contrôle de gestion dans n'importe quelle entreprise. Chaque entreprise est spécifique dans son cadre et gère les incertitudes du futur à sa manière.

En conclusion, nous retenons que, toutes les entreprises évoluant dans le même environnement soumis à l'incertitude du lendemain, elles doivent toutes réunir les moyens matériels, financiers et humains adéquats pour gérer efficacement les mutations constantes.

Elles doivent à cet effet reconnaître que le marché prime toutes les autres considérations, et chercher alors à satisfaire davantage la clientèle. Elles n'offriront sur le marché que ce que le client a demandé et éviteront au maximum les superflus et le gaspillage en ne produisant que juste ce qu'il faut.

Ces entreprises doivent aussi accepter l'instabilité dans les choix des clients, puisque l'ouverture des marchés a favorisé l'introduction de produits de plus en plus complexes. C'est pourquoi, elles doivent remettre constamment en cause les normes préétablies pour se mettre à jour avec les technologies nouvelles.

On a vu que l'informatique fait des progrès considérables (câbles, Internet, etc. ) et le matériel informatique devient rapidement dépassé d'une année à l'autre. La recherche permanente de la performance économique conduit donc les responsables à scruter de plus en plus l'horizon du changement. Puisque les entreprises d'assurance n'échappent pas à ces règles, malgré l'inversion du cycle de production qui les caractérise, le contrôle de gestion dans l'entreprise d'assurance est similaire à celui mis en œuvre dans n'importe quelle autre entreprise. Partant de là, les conditions d'efficacité de ce contrôle de gestion sont pratiquement les mêmes dans toutes les entreprises.

Ce débat achevé, un autre vient à l'ordre du jour notamment celui de l'efficience du contrôle de gestion, vu que l'efficacité doit conduire à l'efficience.

## **Chapitre II -LES CONDITIONS D'EFFICIENCE DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES D'ASSURANCES**

Le contrôle de gestion se définit comme un système basé sur des techniques adaptées à la spécificité de l'entreprise, et des outils permettant de mesurer les performances de tous acteurs à la vie de l'entreprise. L'objectif final poursuivi par tout dirigeant d'entreprise est la réalisation d'un profit maximum. Pour atteindre cet objectif, le dirigeant exerce sur lui-même un auto-contrôle pour savoir à un moment donné : où il va, comment y aller, et s'il est vraiment entrain d'y aller. C'est un souci permanent qui l'oblige à contrôler sa gestion, à faire des prévisions à long terme pour savoir ce que sera le paysage de son entreprise dans le futur, ce qu'elle risque d'être dans ce paysage, et ce qu'il est souhaitable d'entreprendre pour atténuer les effets négatifs de cette situation.

Le contrôle de gestion se présente comme un instrument à la disposition du dirigeant, pour l'aider efficacement dans sa tâche.

Le système de contrôle de gestion conçu à cet effet doit être et efficient.

Contrôle de gestion est performant lorsqu'il correspond effectivement aux exigence des dirigeants et s'adapte parfaitement à la dimension de l'entreprise, à la nature de son activité et à l'importance des missions qui lui sont confiées. Cette performance conduit à l'efficience lorsqu'il est mis en œuvre dans l'entreprise et réellement utilisée par les gestionnaires qui en font un usage à moindre coût.

Dans quelles conditions, ce contrôle de gestion efficient peut-il être mis en œuvre dans l'entreprise en général et dans l'entreprise d'assurance en particulier ?

Nous expliciterons cela, en analysant les instruments de mise en œuvre du contrôle de gestion et les résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre.

#### **A – LES INSTRUMENTS DU CONTROLE DE GESTION.**

Parmi les responsabilités assignées au contrôleur de gestion, on peut noter :

- la conception du système d'information et son fonctionnement correct
- la contribution à la conception de la structure de l'entreprise
- L'élaboration et la coordination d'études économiques.

Pour remplir ces différentes tâches, le contrôleur a besoin d'un certain nombre d'outils, dont :

##### **1 – La comptabilité**

Elle fournit aux responsables la situation du patrimoine de l'entreprise à un moment donné, à partir des données collectées pour tester l'efficacité de telle ou telle entité, à promouvoir la productivité, la profitabilité et la créativité.

On distingue la comptabilité générale de la comptabilité analytique.

La comptabilité générale est tenue obligatoirement par toutes les entreprises, pour maîtriser les rapports de l'entreprise avec l'extérieur (fisc, contrôleur, commissaire aux comptes, etc.).

La comptabilité générale est un instrument essentiel pour le bon exercice du contrôle de gestion. Toutefois, les informations fournies par la comptabilité générale sous forme de bilan, de compte d'exploitation générale et de compte de pertes et profits, sont insuffisantes. Le résultat global qui est obtenu ne donne aucune solution quant à la manière de résoudre les problèmes de gestion.

D'où s'impose la tenue d'une comptabilité analytique.

Pour les entreprises d'assurance en particulier, la comptabilité analytique donne une solution à l'analyse par catégorie et par exercice de l'exploitation, exigée des compagnies par la commission Régionale de contrôle des Assurances (C.R.C.A). Il s'agit des états comptables et statistiques CIMA : C1, C4, C5, C10a, C10b, etc....

Il est cependant souhaitable que les entreprises d'assurance mettent en œuvre une comptabilité des activités ;

Cette comptabilité est un système analytique, basé sur les processus de production et dont la finalité est la mesure en permanence de la performance des activités. L'activité étant la base du diagnostic, la comptabilité des activités permet d'éclairer les dirigeants par un système d'information sur les

coûts, un système d'information sur la qualité et un système d'information sur les délais.

On pourra ainsi éviter des répartitions arbitraires des charges de sinistre par exemple entre les branches et catégories d'assurance. C'est donc un moyen qui facilite davantage la tenue des états CIMA dont la liste complète est donnée par l'article 422 du Code CIMA (page 143).

La comptabilité des activités s'adapte aux méthodes d'analyse plus spécifiques pour les compagnies d'assurance.

La comptabilité est de ce fait, un outil de gestion indispensable pour fournir aux gestionnaires des éléments de nature à éclairer une prise de décision.

## **2- La gestion prévisionnelle**

Le système de contrôle de gestion est conçu comme un système d'aide à la décision, par suite l'analyse de l'exploitation doit aboutir nécessairement sur une gestion prévisionnelle. Un système comprend 3 stades : les prévisions, les réalisations et le contrôle.

La planification est outil de gestion prévisionnel qui éclaire les perspectives de l'entreprise à moyen terme, généralement sur une période de 3 à 5 ans.

La fonction de prévision est indissociable de la fonction d'entreprise. Toute décision implique l'appréciation d'un risque, donc la projection dans le futur du fonctionnement de l'entreprise et son évolution attendue.

La particularité propre aux entreprises d'assurance soumet les dirigeants à des prises de décisions nombreuses et complexes face à la gravité des risques courus et à la conjoncture économique galopante.

Le Chef d'entreprise prévoit donc à travers la planification, l'élaboration des budgets et des tableaux de bord ; Il fixe des objectifs et les quantifie, élabore des plans d'actions, et contrôle leur exécution en comparant les réalisations aux prévisions.

La planification est stratégique lorsqu'elle définit les objectifs prioritaires à long et moyen termes.

Elle est opérationnelle lorsqu'elle traduit ces objectifs en plans et en budgets (moyens financiers) pour couvrir toutes les dépenses nécessaires.

Le suivi régulier de la réalisation de toutes ces actions permet de faire un contrôle de l'atteinte des objectifs, et de prendre des mesures correctives pour refaire d'autres plans d'action.

La phase prévisionnelle est très importante pour les dirigeants d'entreprise, et demande des moyens informatiques performants.

### **3- L'informatique**

L'information et la communication sont des clés de la réussite d'un système de contrôle de gestion. L'entreprise d'assurance a particulièrement besoin d'un bon circuit d'information à tous les niveaux, notamment dans l'émission des contrats, l'élaboration des bordereaux et états statistiques, etc.

Les informations sont collectées par branche, par catégorie, par agence, etc., ce qui ne permet pas toujours une analyse simple.

Les entreprises d'assurances doivent donc disposer des moyens informatiques appropriés pour assurer la fiabilité, et la rapidité des informations collectées et transmises aux utilisateurs intéressés. L'informatique s'impose aux assureurs à tous les stades du processus de contrôle, et à tous les gestionnaires de la réussite de l'entreprise.

Ce traitement informatique demande une certaine qualification du personnel.

#### **4- La gestion des ressources humaines**

Le développement du potentiel humain de l'entreprise est une condition nécessaire à la mise en place d'un contrôle de gestion efficient.

Pour faire des prévisions, fixer des objectifs, élaborer des plans d'action, des budgets, des statistiques et tableaux de bord, un minimum de connaissances est exigé du personnel et d'autre part, il faut des spécialités pour certaines tâches.

Le contrôleur de gestion doit donc participer à l'élaboration d'un plan de formation du personnel pour assurer son adhésion totale au système de contrôle et ouvrir une voie à la polyvalence face aux mutations constantes.

Ces différents instruments sont mis en œuvre aussi bien pour le contrôle de gestion dans les sociétés d'assurance que dans les entreprises industrielles.

=====  
Toutefois, leur utilisation dans l'entreprise doit suivre l'évolution de l'environnement.

Puisque le contrôle de gestion moderne conduit à gérer la valeur et le changement, ses instruments doivent s'adapter aux transformations permanentes. Pour cela, la comptabilité, l'informatique, la gestion prévisionnelle et les connaissances humaines doivent suivre le progrès continu.

Une entreprise ne peut pas informatiser ses services et ne pas donner à son personnel la formation nécessaire pour manipuler le matériel informatique, ou encore informatiser et garder un personnel pléthorique dont la majorité est sous employée, suite à l'utilisation du matériel informatique.

D'autre part, ces instruments de gestion mis en œuvre, doivent donner la solution à un problème de gestion posé à l'entreprise.

Par exemple, il ne faut pas prendre la décision d'informatiser une société lorsque la nécessité ne se fait pas réellement sentir, cela se traduit inévitablement par une augmentation inutile des frais de gestion.

Pour les entreprises d'assurances, l'informatisation devient une nécessité incontournable pour le bon fonctionnement du contrôle de gestion, notamment pour l'élaboration des tableaux de bord indispensables à l'établissement des états CIMA pour la constitution des dossiers annuels.

=====

**B- L'ANALYSE DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX MOYENS MIS EN  
ŒUVRE.**

Dans la recherche permanente de la performance économique, se traduisant par la réalisation d'un profit maximum et de la puissance matérialisée par l'augmentation de la part de marché, l'entreprise met en œuvre des services, des produits, des outils, des ressources. Elle peut y arriver de différentes manières, mais on parlera d'efficience lorsqu'elle arrive à obtenir le résultat escompté avec un minimum de moyens.

L'un des rôles du contrôleur de gestion, est également de veiller sur cet aspect, c'est pour cela qu'il tient compte dans ses calculs, du rapport coût/qualité des moyens mis en œuvre pour atteindre la rentabilité.

Le profit mesure une rentabilité immédiate sans tenir compte du long ou moyen terme. En plus de la recherche du profit, l'entreprise doit surtout rechercher la survie et la croissance par une rentabilité à long terme.

Pour une entreprise en général, l'efficience se mesure par le rapport entre les biens et services produits et les moyens mis en œuvre. Une entreprise a donc un système de contrôle de gestion efficient, lorsqu'elle maximise le rapport :

Biens et services produits  
Moyens mis en œuvre.

Pour une entreprise d'assurance, le principe est le même et se traduira ainsi : c'est un contrôle de gestion qui permet aux responsables d'honorer les engagements des compagnies vis à vis des assurés, en réalisant un profit tout en restant dans la limite de maîtrise des frais généraux (sinistres et commissions).

Etant donné que le contrôle de gestion n'a pas un caractère spécifique dans les entreprises d'assurances, comme nous l'avons dit plus haut, il n'y a pas de raison que les instruments mis en œuvre pour cela dans les compagnies, aient des particularités. Partant de là, la mesure de l'efficience suit les mêmes normes.

Toutefois, les entreprises d'assurances doivent faire face à de nombreuses contraintes :

- L'inversion du cycle de production les soumet à l'obligation de tirer suffisamment de profit des opérations de placement pour juguler les effets néfastes du montant élevé des arriérés de primes et des rétentions de primes.
- Elles doivent gagner suffisamment d'argent pour assurer leur survie, et satisfaire les actionnaires dont elles bénéficient de la confiance.

Pour cela, l'efficience du contrôle de gestion doit ressortir à travers les moyens mis en œuvre et les ressources utilisées par rapport aux disponibilités de l'entreprise.

En ce qui concerne les ressources humaines, le contrôleur de gestion doit veiller à ce que par exemple les salaires payés en heure normale ou supplémentaire, ainsi que les frais de formation pour contrôler la gestion, ne soient pas plus importants que les résultats escomptés.

En effets, lorsqu'un service de contrôle de gestion a un budget pour les frais de personnel, ces frais doivent être inférieurs à la valeur ajoutée que le service en question apporte à la rentabilité de l'entreprise.

Si l'entreprise décide d'informatiser le service contrôle de gestion, les frais d'informatisation doivent être calculés suivant les disponibilités de l'entreprise et en fonction de ce que ça apportera de plus à l'efficacité du système de contrôle. Autrement, cet investissement n'aura aucun impact sur la gestion.

Une compagnie qui ne réalise pas un chiffre d'affaire annuel de dix millions FCFA, ne doit en aucun cas investir pour acheter un matériel de photocopie pour un montant voisin de cinq millions Fcfa. Ce serait aberrant et exprimera un manque total de discernement de la part des responsables de cette entreprise.

Le contrôle de gestion efficient est donc assez facile à définir, mais dans la pratique, son appréciation se fait à travers certains indicateurs de performance : les ratios.

C'est l'interprétation de certains ratios qui permet de mesurer l'efficience d'un système de gestion. Notamment pour les entreprises d'assurances, le ratio :  $\frac{\text{taux de commissionnement moyen de l'entreprise d'assurance}}{\text{Encaissement}}$  = Commission en % donne une idée de la qualité de gestion de l'entreprise

par rapport à son réseau de distribution.

De même, le ratio :  $S/P = \frac{\text{charges de sinistres}}{\text{Primes de l'exercice}}$  permet de porter une

Appréciation sur la politique de souscription de la compagnie. Le rapport sinistres à primes ou S/P est un indicateur particulièrement intéressant, car son

interprétation peut donner à l'entreprise le moyen de juger de sa politique de maîtrise des frais généraux.

En effet, la maîtrise des frais généraux est un aspect fondamental de la fonction des responsables de compagnies d'assurance, car un excès de frais généraux met automatiquement la société en danger. L'importance des frais généraux est un gage de mauvaise gestion, et le ratio : frais généraux doit être prime

interprété pour juger de la nature du portefeuille, de l'importance des dangers de sinistre, des commissions servies aux intermédiaires.

Pour toutes ces raisons, le contrôle de gestion appliqué dans les compagnies d'assurance doit être efficient pour donner aux dirigeants des moyens de s'auto-contrôler avant le contrôle de l'Etat.

L'auto-contrôle demande une remise en cause permanente des structures et des méthodes. Car un indicateur peut donner entre deux périodes données, des appréciations totalement différentes de la gestion de la même entreprise. Il faudrait donc toujours être à la recherche de la performance car dès qu'une norme est atteinte, elle cesse de mobiliser le progrès. La perfection n'est jamais absolue. Il faut alors à chaque entreprise, un objectif à atteindre avec le minimum des moyens.

## CONCLUSION

Les entreprises d'assurances sont contrôlées par l'Etat, mais ce contrôle s'exerce beaucoup plus dans l'intérêt des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances et de capitalisation, que pour la rentabilité des compagnies. Il se limite à prévenir les dysfonctionnements et à sanctionner les fautes de gestion ou les pratiques susceptibles de léser les intérêts légitimes des assurés. Les contrôleurs de l'Etat dans le secret professionnel taisent très souvent la situation désastreuse de beaucoup de compagnies, soit pour ne pas inquiéter les assurés ou parce que les dirigeants pensent très vite redresser la situation.

Pourtant, il n'est pas très facile de redresser la situation d'une société qui a trop duré dans les pratiques anormales.

En effet, beaucoup de mesures de redressement entraînent par leur nature même, des conséquences négatives. Lorsque ça va mal, la société peut décider soit de licencier du personnel pour réduire ses frais généraux, soit d'augmenter ses tarifs pour avoir du chiffre d'affaires, ou encore sélectionner les risques pour réduire les charges de sinistres ou augmenter les cessions en réassurances pour assurer sa sécurité.

Chacune de ces mesures qui peuvent paraître positives à l'assureur au départ, ont, la plus <sup>part</sup> du temps un impact négatif.

- Les indemnités de licenciement sont des charges supplémentaires qu'une entreprise en difficulté supportera difficilement ;
- L'augmentation du tarif conduit très rapidement à l'antisélection car seuls vont accepter de payer les clients à mauvais risques ;

- La sélection des risques, même si elle améliore la structure du portefeuille, réduit considérablement le chiffre d'affaires.

Il y a toujours un revers de la médaille, et de ce fait, il vaut mieux prévenir une situation désastreuse par une gestion saine, que de chercher à guérir une entreprise au bord du gouffre.

La meilleure solution préconisée alors pour une entreprise d'assurance, est la pratique d'une gestion financière associée à un contrôle de gestion efficient.

Puisqu'elles disposent d'importantes liquidités, les entreprises d'assurance auraient pu en tirer un privilège, car avec l'inversion du cycle de production, les primes sont perçues bien longtemps avant le paiement des charges. Malheureusement, elles n'en profitent pas assez du fait de l'importance des primes impayées. Il leur faut donc trouver, avec la gestion financière, le moyen d'acquérir pour leurs disponibilités, des emplois sûrs, rentables et liquides.

Elles doivent pour cela gérer le changement et la valeur dans la gestion financière, et être à l'écoute de l'évolution des valeurs au niveau des bourses d'Abidjan ou d'ailleurs pour maîtriser les incertitudes du futur.

Au terme de notre exposé, nous avons le devoir de mettre en relief, un aspect très important de la conjoncture économique : il s'agit de l'inflation.

L'inflation peut se définir par une hausse généralisée et continue des prix sur le marché. C'est un phénomène qui augmente l'incertitude du lendemain pour l'assureur.

En période d'inflation toutes les dispositions prises pour le calcul des provisions techniques (provisions mathématiques, provisions pour risques en cours, provisions pour sinistres à payer) sont faussées avec l'érosion monétaire. Les calculs d'amortissement des investissements, des provisions de budgets deviennent erronés. Il devient alors très difficile pour l'assureur de savoir avec exactitude à combien se chiffreront ses charges de sinistres, ou ses provisions techniques, ou encore quel sera le sort des placements qu'il a effectués.

Puisque l'Assureur est constamment à la recherche de l'efficacité, donc de l'efficience, il y a lieu de réfléchir au moyen de mettre en œuvre un contrôle de gestion approprié pour les situations inflationnistes, en vue de trouver la solution à l'insuffisance des provisions techniques constituées en périodes d'inflation.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES GENERAUX

- « La Gestion Financière » Publi Union (Techniques et Pratique des Affaires)
- P. CONSO : « La Gestion Financière de l'Entreprise » Bibliothèque du Management
- Y. DAROLLES, M. KLOPFER, F. PIERRE et F. TURQ : « La gestion financière » Publi Union (Techniques et Pratiques des Affaires)

### OUVRAGES SPECIALISES

- B.H. ABTEY : « Contrôle de Gestion : Evaluation - Contraintes - Décisions »
- D. NOBILE : « Le Contrôle de Gestion dans une Entreprise d'Assurance et de Réassurance » L'ARGUS
- J.L. ARDOIN, D. MICHEL, J. SCHMIDT : Le Contrôle de Gestion : Techniques et Pratiques des Affaires » Publi Union
- et L. DE KERVILER : « Le Contrôle de Gestion à la portée de tous » Economica 1ère Edition
- R. TELLER et P. LAUZEL : « Contrôle de Gestion et Budgets » 6ème édition SIREY

## OUVRAGES ET REVUS DIVERS

- A.F. ROCHEX : « Cours de Droit du Contrat d'Assurance »
- Etude de Jean KACOU DIAGOU : « Les Structures Financières Actuelles et les Exigences du code CIMA ».
- Mémoire de Fin d'Etudes D.E.S.A portant sur la Nécessité du Contrôle de Gestion dans les Compagnies sénégalaises.
- « Cours de Contrôle sur Place et sur Pièces » E.C. GARBARZ
- E.M. ELIMBI : « Cours de Contrôle de Gestion »
- M. LATRASSE : « Audit et Contrôle de Gestion » Séminaire

## TABLE DES MATIERES

PREAMBULE.....	2
INTRODUCTION .....	4
<b>Ière partie : GENERALITES.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre I : LE CONTEXTE : L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL EVOLUENT LES ENTREPRISES .....</b>	<b>7</b>
A – Le contexte général.....	7
B- le secteur des assurances.....	8
1- Dans les pays occidentaux.....	8
2 – En Afrique.....	8
<b>Chapitre II : PRESENTATION DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>10</b>
A – Définition du contrôle de gestion.....	10
B – Comment gérer la valeur ? .....	11
C- Comment gérer le changement ? .....	12
D – Les conditions d'efficacité du contrôle de gestion .....	13
Le diagnostic permanent dans le fonctionnement du contrôle de gestion .....	13
2- L'implication de la direction générale.....	15
<b>IIème Partie : DEBAT SUR LES CONDITIONS D'EFFICIENCE DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES D'ASSURANCES.....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre I : LES CONDITION D'EFFICACITE .....</b>	<b>18</b>
A – Les entreprises d'Assurance .....	18
B- Les entreprises et le contrôle de gestion .....	20
<b>Chapitre II -LES CONDITIONS D'EFFICIENCE DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES D'ASSURANCE .....</b>	<b>23</b>
A - Les instruments du contrôle de gestion .....	25
B - L'analyse des résultats par rapports aux moyens mis en œuvre.....	28
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>38</b>