

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(C.I.M.A)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(I.I.A)



*Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme
d'Etudes Supérieures Spécialisées en
Assurance (DESS-A)*

Cycle III :
24^{ème} promotion 2018-2020

Thème

**CONTRIBUTION DU CONTROLE DE GESTION A LA
RENTABILITE D'UNE SOCIETE D'ASSURANCE IARD:
CAS DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES DU BENIN.**



Réalisé et soutenu par :
Béringer Giovanni DJADJA

Sous la Direction de :
M. Mouftaou SOUHOUIN
Directeur Général de
L'Africaine des Assurances,
9^{ème} promotion DESS-A

17 Novembre 2020

DEDICACES

A ma chère maman Lydia VIDJANNADNI, ce travail est le fruit de tous les sacrifices que tu as dû consentir.

A la mémoire de mon cher papa Georges DJADJA, merci de m'avoir montré le chemin de l'instruction.

A mon tonton Mathias HOUNHOU, merci pour vos précieux conseils.

A Monsieur Nicolas ADDA, toi qui pour la première fois m'a pris par la main pour m'amener à l'école, merci.

A mes tantes Bernadette KAKPO DOVI épouse VIDJANNAGNI et Dodji Léocadie DJADJA épouse HOUEHOUNKPE, vos précieux conseils et votre soutien indéfectible m'ont été d'un grand atout.

A la mémoire de mon oncle François VIDJANNAGNI, merci pour tout.

REMERCIEMENTS

Je voudrais avant tout remercier le Seigneur Dieu qui m'a donné la vie et grâce à qui cette œuvre est possible.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de toute l'administration de l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé, en particulier, à l'endroit de

- ✓ Monsieur Urbain Philippe ADJANON, Directeur Général,
- ✓ Monsieur Dembo DANFAKHA, Directeur des Etudes,
- ✓ Monsieur NOMO, Chef Service Scolarité

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de tout le personnel de soutien et de tout le corps professoral dudit institut.

Je remercie aussi tout le personnel de la Direction du Contrôle des Assurances (DCA) du Bénin et plus particulièrement, à l'endroit de

- ✓ Monsieur Odon KOUKPAKI, Directeur du Contrôle des Assurances,
- ✓ Monsieur Renaud HOUINSOU, Chef Service des Intermédiaires d'Assurances et de la Formation,
- ✓ Madame DOSSOU, Secrétaire Particulière du DCA.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de tout le personnel de l'Africaine des Assurances et plus particulièrement, à l'endroit de

- ✓ Monsieur Mouftaou SOUHOUIN, Directeur Général,
- ✓ Monsieur Modeste COCO, Directeur Comptable et Financier,
- ✓ Madame Denise EGBAKO, Chef Service de l'Administration des Ressources Humaines,
- ✓ Monsieur Geoffroy DJIMAN, Chef Service Contrôle de Gestion,
- ✓ Monsieur Mikaila E. ASSANI, Chef Service Audit Interne,
- ✓ Monsieur Raymond QUENUM, Chef Service Réassurance,
- ✓ Les aînés de l'IIA Martial AGBOTON, Gilbert KOVY, Chrystal AFFAGNON, Guy KPONAN, Evariste NONFODJI, Follabi ZANNOU, Achille HOUNGA et Maéssarath ADECHI.

Je remercie aussi, tous mes camarades de promotion pour le sens de la fraternité et plus particulièrement mes compatriotes,

Je remercie aussi les anciens étudiants de l'IIA ressortissants béninois et plus particulièrement : Rolux DOSSA, Dayan SEDEGAN, Prince HINSOU et Alphonse AYEDA.

A ma bien-aimée Arianne G. TOSSOU, merci pour ta patience et pour tous tes sacrifices.

A mes frères et sœurs : Hélène, Christopher, Syndie et Délia, merci pour votre soutien indéfectible.

A mes cousins et cousines : Sabine, Mireille, Anasthasie, Cibiline, Roland et Arnaud, merci pour le sens de la solidarité et de la fraternité.

A tous mes amis qui ne m'ont pas marchandé leur soutien et plus particulièrement Eric AYIMAVO, Alcide AGBANGLA et Sylvère ADJAHOUTO, merci.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

L'Africaine	: L'Africaine des Assurances
AAGE SA	: Africaine des Assurances de la Guinée Equatoriale, Société Anonyme
ACM	: Accidents Corporels et Maladies
AFG	: L'Africaine des Garanties
AFRICA-RE	: Société Africaine de Réassurance
AG	: Assemblée Générale des actionnaires
ASA-Bénin	: Association des Sociétés d'Assurance du Bénin
AXA	: Groupe européen de sociétés d'Assurance
BD	: Bureau Direct
BEST-RE	: Société de Réassurance mutualiste conforme aux préceptes de l'Islam
CA	: Conseil d'Administration
CCIB	: Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CE	: Comité des Experts
CEB	: Communauté Electrique du Bénin
CEG	: Compte d'Exploitation Générale
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEG	: Compte d'Exploitation Général
CES	: Conseil Economique et Social
CG	: Contrôle de Gestion
CICA	: Conférence Interafricaine du Contrôle des Assurances
CICA-RE	: Compagnie Commune de Réassurance des pays de la CIMA
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
CNSS	: Caisse National de Sécurité Sociale
CONTINENTAL-RE	: Continental Réassurance : Société de Réassurance
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRCA	: Commission Régionale de contrôle des Assurances
DARH	: Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines
DAT	: Dépôt à Terme
DCA	: Direction du Contrôle des Assurances
DCF	: Direction Comptable et Financière
DCM	: Direction Commerciale et marketing
DEI	: Direction de l'Emigration et de l'Immigration
DG	: Direction Générale
DGAE	: Direction Générale des Affaires Economiques
DIE	: Direction des Intermédiaires et des Etudes

DS	: Direction des Sinistres
ENASS	: Ecole Nationale d'Assurance
ER	: Engagements Réglementés
FAC	: Réassurance facultative
FANAF	: Fédération des Société d'Assurances de Droit National Africaines
F CFA	: Franc des Communautés Françaises d'Afrique
FCS	: Facteurs Clés de Succès
FFSA	: Fédération Française des Sociétés d'Assurance
FG	: Frais Généraux
FMI	: Fonds Monétaire International
IAIS	: International Association of Insurance Supervisors
IARDT	: Incendie, Accidents, Risques Divers et Transports
INSAE	: Institut National des Statistiques et d'Analyse Economique
LSF	: Loi sur la Sécurité Financière
MS	: Marge de Solvabilité
OEC	: Ordre des Expert-Comptable
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OST	: Organisation Scientifique du Travail
PREC	: Provisions pour Risques En Cours
PSAP	: Provisions pour Sinistres A Payer
RC	: Responsabilité Civile
RNIE	: Route Nationale Inter-Etat
SED	: Service Etudes et Développement
SMIG	: Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SONACOP	: Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers
SONAR	: Société Nationale d'Assurance et de Réassurance
SRCSR	: Service Recours Contentieux Sinistres et Recouvrement
SSA	: Service Sinistre Automobile
SSARA	: Service Suivi et Animation des Réseaux d'Agences
SSIRD	: Service Sinistre Incendie Risques Divers et Transports
SSS	: Service Sinistre Santé

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition du personnel par catégorie de 2017 à 2020.....	5
Tableau 2 : Différentes étapes du processus de contrôle	15
Tableau 3 : Sinistralité du portefeuille par branche	51
Tableau 4 : Comparaison du chiffre d'affaire de l'Africain et du marché béninois	52
Tableau 5 : Cadence de règlement	53
Tableau 6 : Analyse des écarts	53
Tableau 7: Structure du portefeuille.....	54

LISTE DES FIGURES (SCHEMAS ET GRAPHIQUES)

Schéma 1 : Positionnement des différentes formes de contrôle	17
Schéma 2 : Le triangle du contrôle de gestion	20
Schéma 3 : Les variables du Contrôle de Gestion	22
Schéma 4 : Résumé de l'évolution du champ d'action du contrôle de gestion	22
Schéma 5 : Schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui	23
Schéma 6: Chaîne de valeur de M. Porter.....	25
Graphique 1 : Comparaison de l'évolution des CA de l'AA et du marché béninois	52
Graphique 2 : Structure du portefeuille.....	55

RESUME

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation » disait ANTHONY DEARDEN. C'est donc un outil important pour toute entreprise qui se veut pérenne et performante. Le contrôle de gestion est donc un outil de pilotage de la performance de l'entreprise et plus encore pour les sociétés d'assurances. C'est un aspect particulier de cette performance, la rentabilité qui a fait l'objet de notre étude au sein de l'Africain des Assurances. Notre objectif était donc de voir si le service « contrôle de gestion » dans son fonctionnement actuel favorise la rentabilité des activités de l'entreprise. Nous avons constaté qu'en plus des tâches traditionnelles du contrôle de gestion qu'est la détermination des coûts, le service contrôle de gestion de l'Africain s'est doté d'outils pouvant permettre son pilotage. Il a un triple objectif à savoir : la gestion budgétaire, la production de rapports d'activités de façon périodique et l'élaboration des états statistiques et comptables. Son rôle de veilleur en ce qui concerne l'exécution du budget permet d'éviter des dérapages, de rester dans les normes par rapports aux objectifs définis par la société quant aux charges et aux produits puis de dégager un résultat. Toutefois, nous avons noté que ce résultat pourrait être meilleur si l'entreprise par le biais de ce service avait une maîtrise des coûts, cela permettrait de mieux apprécier le coût de revient de chaque activité et d'en apprécier la rentabilité au-delà d'une analyse seulement basée sur les ratios techniques qui sont d'ailleurs d'une importance capitale. Une augmentation du résultat induirait une croissance du taux de rentabilité, les actionnaires s'en trouveront bien et cela renforcerait la confiance auprès des partenaires. Nous avons aussi noté que les tableaux de bords sont plus des outils de comparaison, de contrôle et de décisions or ils doivent aussi être un outil de dialogue, de communication et de diagnostic. Ils doivent donc permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. Nous pensons par notre travail apporter un plus aux dirigeants de la société en ce qui concerne le fonctionnement du service contrôle de gestion pour un meilleur pilotage de la société et par ricochet une meilleure rentabilité.

Mots clés : Contrôle de gestion, pilotage, gestion budgétaire, diagnostic, outil de dialogue

ABSTRACT

« Management control is the process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively (in relation to objectives) and efficiency (in relation to the means employed) to achieve the objectives of the organization » said ANTHONY and DEARDEN. It is therefore an important tool for any business that wants to be sustainable and efficient. Management control is therefore a tool for managing company performance and even more so for insurance companies. It is a particular aspect of this performance, profitability which was the subject of our study within “Africaine des Assurances”. Our objective was therefore to see whether the « management control » service in its current operation promotes the profitability of the company activities. We have observed that in addition to the traditional management control tasks of determining costs, “Africaine des Assurances” management control service has acquired tools that can enable its management. It has a threefold objective namely: budgetary management, the production of periodic activity reports and the preparation of statistical and accounting statements. Its role as a watchdog with regard to the execution of budget makes it possible to avoid slippages, to stay within the standards in relation to the objectives defined by the company in terms of expenses and income and then to generate a result. However, we noted that this result could be better if the company through this service had a control of the costs, this would make it possible to better appreciate the cost price of each activity and to access its profitability beyond an analysis based solely on technical ratios which are moreover, of capital importance. An increase in the result would induce a growth in the rate of return, the shareholders will be well off and this would reinforce confidence with partners. We have also noted that the dashboards are more tools for comparison, control, and decisions, but they must also be a tool for dialogue, communication and diagnosis. They must therefore make it possible to diagnose weak points and reveal which is abnormal and which has an impact on the company’s bottom line. Through our work, we believe that we will bring a plus to the directors of the company as regards the functioning of the management control service for better profitability.

Key words: Management control, steering, budget management, diagnosis, dialogue tool

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
ISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES (SCHEMAS ET GRAPHIQUES).....	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT	x
SOMMAIRE.....	xi
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE, DU CONTEXTE DU CONTROLE DE GESTION ET DE SES PARTICULARITES DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE.....	3
CHAPITRE I: PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DU CONTEXTE DE CONTROLE DE GESTION	4
Section 1 : Présentation du cadre de stage.....	4
Paragraphe 1 : Historique de l'Africaine des Assurances.....	4
1.1 Historique de L'Africaine et situation géographique	4
1.2 Vision et valeurs de L'Africaine	5
1.3 Les ressources humaines de L'Africaine.....	5
1.4 Les réseaux de distribution de L'Africaine.....	5
1.5 Les principaux réassureurs de L'Africaine	6
1.6 La politique de croissance externe de L'Africaine	6
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de L'Africaine.....	7
2.1 Les organes de décisions	7
2.2 Les Directions opérationnelles et les services	8
Section 2 : Le positionnement du contrôle de gestion	10
Paragraphe 1 : L'apparition du contrôle de gestion	10
1.1 Histoire des « coûts ».....	10
1.2 Histoire du « contrôle ».....	11
1.3 Évolution de la prédominance des fonctions de l'entreprise	12
Paragraphe 2 : Les différentes formes de contrôle	13
2.1 : La notion de contrôle.....	13
2.2 Le contrôle interne	15
2.3 Audit Interne	16
2.3 Le contrôle prudentiel.....	18
Section 3 : Les objectifs du Contrôle de Gestion (CG)	19
Paragraphe 1 : Définition du Contrôle de Gestion (CG)	19
1.1 : Les premières définitions du Contrôle de Gestion (CG)	19

1.2 Définition actuelle du Contrôle de Gestion (CG)	20
1.3 : Le Contrôle de Gestion (CG) comme outil de pilotage du changement.....	21
1.4 : Évolution du Contrôle de Gestion (CG) vers le pilotage de la performance	23
Paragraphe 2 : Les objectifs actuels du Contrôle de Gestion (CG).....	23
2.1 : La performance de l'entreprise	23
2.2 L'amélioration permanente de l'organisation	24
2.3 La prise en compte des risques	24
2.4 La valeur	24
CHAPITRE II : PARTICULARITES DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE	27
Section 1 : Particularités du CG dans une société d'assurance	27
Paragraphe 1 : Organisation scientifique des entreprises d'assurance.....	27
Paragraphe 2 : Les ratios d'analyse d'une entreprise d'assurance.....	29
Section 2 : Les piliers de solvabilité	31
Paragraphe 1 : Les provisions techniques	31
Paragraphe 2 : La couverture des Engagements Réglementés (ER).....	32
Paragraphe 3 : La marge de solvabilité	32
3.1 : Raison d'être	32
3.2 : Eléments constitutifs de la marge disponible	33
3.3 : Exigence minimale	33
Section 3 : Problématique et objectifs	34
Paragraphe 1 : La problématique	34
Paragraphe 2 : Les objectifs et la méthodologie de notre étude	35
2.1 Objectif général	35
2.2 : Méthodologie d'étude	36
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE NOTRE ETUDE.....	38
CHAPITRE III : OBJECTIFS ET CONTEXTE DE MISE EN PLACE D'UN ORGANE DE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES.....	39
Section 1 : Les objectifs du CG de l'Africain des Assurances	39
Paragraphe 1 : Historique du CG de l'Africain des Assurances	39
1.1 : Le CG de L'Africain : historique et objectifs	39
1.2 : Le CG de L'Africain : Aspects procéduraux.....	40
Paragraphe 2 : Le CG de L'Africain : Aspects organisationnels.....	42
2.1 : Les missions du système CG de L'Africain	43
2.2 : Le positionnement du système CG dans la structure organisationnelle de L'Africain	43
2.3 : Le CG de L'Africain : les aspects stratégiques.....	44
Section 2 : Les tableaux de bords.....	45
Paragraphe 1 : Les états d'analyse de l'exploitation par catégorie et par exercice de survenance	45

1.1 : Etats d'analyse de l'exploitation par catégorie (C1, C10 A)	45
1.2 : Etats d'analyse de l'exploitation par exercice de compétence (C10B, C10, C9 et C26)	46
Paragraphe 2 : Les autres états Statistiques et comptables.....	47
2.1 : Etats d'analyse de la solvabilité (C4, C5 et C11).....	47
CHAPITRE VI: APPORT DU CONTROLE DE GESTION A L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES	50
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	50
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats.....	50
Paragraphe 2 : Interprétation des ratios et vérification des hypothèses.....	55
2.1 : Interprétation des ratios.....	55
2.2 Vérification des hypothèses	56
2.3 Vérification des objectifs	57
Section 2 : Critiques et suggestions.....	57
Paragraphe 1 : Critiques	57
Paragraphe 2 : Suggestions	58
Conclusion partielle	60
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	63
ANNEXES.....	65
TABLE DES MATIERES	67

INTRODUCTION

Le développement des échanges entre les nations, l'accroissement sans cesse des besoins des individus, la révolution industrielle et le progrès technique ont révolutionné les modes de productions des entreprises. De l'agriculture traditionnelle presque exclusivement axée sur la satisfaction des besoins des exploitants, on est passé à l'agriculture industrielle avec l'utilisation des machines et une orientation vers la recherche du profit et l'accumulation des richesses. De la production artisanale, on est passé progressivement à une production industrielle avec pour corollaire l'apparition des entreprises de très grandes tailles, mobilisant d'importantes ressources aussi bien humaines que matérielles et financières ; l'offre des entreprises a été modifiée de même que la demande de la clientèle. Il y a eu développement de nouveaux marchés et l'extension de l'influence de certaines entreprises bien au-delà de leur zone géographique.

Avec les contraintes techniques du début du XXe siècle, les entreprises disposaient de machines « rigides » destinées à une seule opération, une seule fonction, un seul produit. À partir de 1960, grâce à la diffusion des technologies de l'électronique pouvant s'intégrer dans tous les métiers, à tous les niveaux de gestion, les rigidités techniques disparaissent. Les machines et les postes de travail deviennent polyvalents et flexibles, pouvant changer d'outils, de fonctions, de produits. Cette souplesse dans la production permet de réduire une contrainte forte des entreprises et de proposer des produits plus diversifiés en petites quantités. Mais les potentialités des technologies électroniques ne s'arrêtent pas au domaine de la production ; l'information et la communication sont particulièrement touchées par l'électronique, la télématique, qui offre des supports aux performances presque illimitées. Les entreprises intègrent ces nouvelles technologies de l'information et de la communication tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation, modifiant ainsi sensiblement leur mode de gestion, leur processus décisionnel, leur structure de fonctionnement. Ainsi, peut-on constater que le développement de plusieurs pays et marchés, la forte croissance conjoncturelle après la Seconde Guerre mondiale ont provoqué de profondes modifications dans l'offre de production :

- des entreprises de plus en plus nombreuses, situées dans des zones géographiques très éloignées et très différentes, proposent des produits assez similaires ;
- la mondialisation a favorisé le développement des échanges entre les pays et les marchés n'ont plus de limites géographiques. Cette extension du champ d'action des entreprises modifie profondément leur gestion car la concurrence s'intensifie et les gestionnaires ont besoin de nombreux paramètres pour différencier leurs produits.

Avec l'apparition de produits satisfaisant des fonctions et des besoins nouveaux grâce à la mondialisation, la demande accepte et absorbe sans difficulté les productions des entreprises. Cette « première » demande en forte croissance est seulement quantitative, peu évolutive dans le temps et peu exigeante dans les caractéristiques des produits. Mais après une période de production et de consommation de masse, avec des produits standards, la demande devient plus précise dans ses attentes, plus versatile dans sa fidélité aux entreprises et à leurs marques, avec des évolutions rapides et imprévisibles ; les produits doivent être plus diversifiés et avec une dimension qualitative certaine. De ces nombreuses évolutions du contexte tant économique que technologique des entreprises, il en découle une adaptation nécessaire des modes de production. Les entreprises ont d'abord mis en place une organisation taylorienne pour une production standardisée. Puis, face à une demande de plus en plus segmentée, elles ont élaboré une organisation avec une différenciation retardée des produits permettant une production diversifiée. Aujourd'hui, elles doivent souvent modifier leur organisation et leurs combinaisons productives pour une production flexible. Ainsi, l'environnement économique et technologique paraît aujourd'hui instable, en perpétuelle évolution dans le temps et dans l'espace. Il ressort que les qualificatifs qui caractérisent le mieux l'état actuel de l'environnement de la gestion sont : complexe, turbulent, incertain :

- complexe car les interactions, interdépendances entre toutes les variables, sont difficilement connues et maîtrisées par les gestionnaires ;
- turbulent car les évolutions sont rapides, fréquentes, dispersées, nombreuses ;
- incertain car ces évolutions sont peu prévisibles et induisent en permanence un état des connaissances fluctuant.

Les besoins en information et la conception des systèmes d'information de l'entreprise dépendent fortement de ces degrés de turbulence et de complexité du contexte de gestion.

Face à cette complexité, le manager ne peut plus se contenter d'édicter des règles ou de donner des consignes et croire que tout se passera bien par la suite ; il lui faudra donc se faire assister, déléguer une partie de ses pouvoirs, de ses responsabilités avec des cahiers de charges bien précis pour ces responsables délégués. Mais il ne suffira pas seulement de déléguer les pouvoirs, il faudra veiller à ce que les objectifs soient atteints. A cet effet, faudra-t-il mettre en place des organes de contrôle dont le rôle sera de veiller au strict respect et à la bonne application des décisions, de vérifier régulièrement les réalisations et de les comparer aux objectifs afin d'en évaluer les écarts et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Le contrôle de gestion est l'un des organes pouvant bien jouer ce rôle.

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU CADRE DE
STAGE, DU CONTEXTE DU CONTROLE DE GESTION
ET DE SES PARTICULARITES DANS UNE SOCIETE
D'ASSURANCE.**

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DU CONTEXTE DE CONTROLE DE GESTION

Nous commencerons cette première partie de notre travail par la présentation de l'Africaine des Assurances, société dans laquelle nous avons effectué notre stage académique. Cette présentation portera sur l'historique de la société, sa vision, ses organes techniques et administratifs. Ensuite, nous aborderons le contrôle de gestion et analyserons son évolution dans le temps.

Section 1 : Présentation du cadre de stage

Cette section comporte deux paragraphes dont le premier portera sur l'historique de l'Africaine des Assurances et le second sur les organes de décisions.

Paragraphe 1 : Historique de l'Africaine des Assurances

1.1 Historique de L'Africaine et situation géographique

Nous avons effectué notre stage à l'Africaine des Assurances IARD du Bénin. L'Africaine des Assurances S.A en abrégé, "L'Africaine", est l'une des sept (07) compagnies d'assurances dommages opérant sur le marché Béninois. Créée le 05 novembre 1997 dans le sillage de la libéralisation du secteur de l'assurance au Bénin, elle a été agréée par Arrêté n°147/MF/DC/DGAE/DCA du 20 mars 1998 du Ministre des Finances et de l'Economie pour pratiquer les opérations dans les branches Incendie, Accident, Risques Divers et Transports (IARDT). L'Africaine est donc régie par le code CIMA et par l'Acte Uniforme de l'OHADA et exerce ainsi ses activités conformément aux dispositions dudit code et dudit acte uniforme. Elle a démarré ses activités le 30 Mars 1998 avec le rachat de l'actif du portefeuille des contrats de la SONAR. Son siège se trouve en plein cœur de Cotonou, la capitale économique du Bénin dans le quartier Camp Guézo. Il est limité au sud par la poste du Bénin, au nord par la RNIE, à l'est par le Conseil Economique et Social (CES) et à l'ouest par la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP).

Il est situé en face de la Direction de l'Emigration et de l'Immigration (DEI) et est à moins de 10mn de l'aéroport international Cardinal Bernardin Gantin de Cotonou et à moins de 5mn du Port Autonome de Cotonou en quittant la Présidence de la République.

1.2 Vision et valeurs de L'Africaine

Sa vision est d'« Etre reconnue comme un groupe solide aux ambitions africaines et aux standards internationaux ». Pour évoluer vers sa vision, L'Africaine « s'appuie sur les besoins de sa clientèle ou les anticipe afin de lui trouver les meilleures et les moins coûteuses des solutions. Sur le plan de la gestion des sinistres elle répond par une indemnisation rapide et équitable des assurés et bénéficiaires de contrats. Au total, la mission de L'Africaine est de demeurer toujours plus proche de ses clients pour les écouter, les comprendre afin de les servir avec équité et enthousiasme » d'où la pertinence du slogan : « L'Africaine des Assurances : le sens de l'engagement ». Ses valeurs sont : « Expertise » : synonyme de culture permanente du professionnalisme ; « Ecoute du client » : pour une solution adaptée à son problème ; « Respect des engagements », vis-à-vis de la clientèle et de la société en général. Elle a donc pu construire son succès et son leadership au fil des années par sa capacité à satisfaire les attentes et besoins des clients tout en garantissant le respect de la réglementation.

1.3 Les ressources humaines de L'Africaine

Les ressources humaines d'une entreprise constituent un facteur clé de succès qui lui permet d'avoir une position défendable sur son marché. Elles constituent un levier stratégique qui permet à une compagnie d'assurance d'avoir des avantages concurrentiels durables. Avec un effectif de quatre-vingt-dix-huit (98) employés, L'Africaine est dirigée par un Conseil d'Administration de dix (10) membres dont l'actuel président se nomme Michel A. HOUENOU de DRAVO.

Tableau 1 : Répartition du personnel par catégorie de 2017 à 2020

Répartition	2020	2019	2018	2017
Cadres et assimilés	37	38	38	27
Agents de maîtrise	54	54	54	66
Employés	6	6	6	8
Total	97	98	98	101

Source : SARH de l'Africaine des Assurances

1.4 Les réseaux de distribution de L'Africaine

Même si le siège de L'Africaine est à Cotonou, elle couvre l'ensemble du territoire national grâce à son réseau de distribution, qui est composé de cinq (5) bureaux directs dont

trois (3) à Cotonou, un à Porto-Novo et un à Parakou. En dehors du réseau des courtiers, l'Africaine des Assurances dispose également, au titre de l'intermédiation, d'une quarantaine d'agences générales qui réalisent environ le quart de la production globale de la société.

1.5 Les principaux réassureurs de L'Africaine

L'Africaine appartient également au réseau GLOBUS qui compte trente-trois (33) membres à travers le continent africain, toutes des compagnies d'assurances crédibles et fiables. Le réseau se veut un interlocuteur unique pour une solution globalisée et donc harmonisée face aux besoins d'assurances des courtiers et clients internationaux. Un autre objectif poursuivi par le réseau est le renforcement des performances locales de chaque société membre. Son bouquet de réassurance est composé de réassureurs tels que : CICA RE, AFRICA RE, BEST RE, AVENI-RE, NCA-RE et CONTINENTAL-RE et de la captive de réassurance qu'est GLOBUS-RE. Elle traite aussi avec d'autres réassureurs notamment en cas de réassurance facultative.

1.6 La politique de croissance externe de L'Africaine

L'Africaine met en œuvre depuis quelques années une stratégie de croissance externe avec la création de plusieurs filiales. Il s'agit de L'Africaine des Assurances de la Guinée Equatoriale (AAGE SA) créée en 2005 et de L'Africaine-Vie du Bénin créée en 2007. Rappelons que la part de L'Africaine dans le Capital de l'AAGE est de 58,8% et de 55% dans L'Africaine-Vie. Ces taux de détention du capital de l'AAGE et de L'Africaine-Vie par L'Africaine (la mère) lui permettent d'exercer un contrôle exclusif sur ces filiales et d'adopter la méthode d'intégration globale lors de la consolidation des comptes sociaux. Au cours de l'année 2014, des opérations visant la croissance externe du groupe, ont été menées dans certains pays membres de la CIMA, notamment au Congo Brazzaville où L'Africaine de Congo a été créée avec un pourcentage de contrôle exclusif de 57 % pour la compagnie. Dans le même sillage, L'Africaine du Bénin a participé à hauteur de 30% en novembre 2014 à la création de L'Africaine des Garanties (AFG S.A) au capital de FCFA 3 milliards. Cette société a pour mission de proposer des garanties financières aux porteurs de projets sollicitant des financements.

Toujours dans le cadre de la mission d'expansion des activités de la société hors du territoire national telle que prescrite par les actionnaires, L'Africaine a procédé en décembre 2015 au rachat de la SAFA ASSURANCES Côte d'Ivoire à hauteur de 94,4% de son capital qui est désormais de 4 380 millions de FCFA. Une société avec un tel parcours devra s'appuyer sur une très bonne organisation, c'est ce que nous essayerons de découvrir dans le paragraphe suivant.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de L'Africaine

L'Africaine est dotée d'un organigramme structurel bien hiérarchisé (Voir annexe N°1). L'organisation de l'entreprise repose sur un ensemble d'organes interdépendants les uns des autres. En effet, selon les dispositions statutaires, pour mener à bien ses activités, l'entreprise dispose d'une assemblée générale des actionnaires, d'un conseil d'administration et d'une direction générale dont dépend des directions et des services.

2.1 Les organes de décisions

Il s'agit de l'assemblée générale des actionnaires, du conseil d'administration et de la direction générale.

2.1.1 L'Assemblée Générales (AG) des actionnaires

L'AG des actionnaires est l'instance de décisions de la société. Elle se réunit une fois par an en session ordinaire pour approuver les comptes de l'entreprise à la fin de chaque exercice et pour décider de l'affectation des résultats (constitution des réserves, augmentation du capital par apports nouveaux ou par incorporation des réserves ou partage des dividendes). Il peut y avoir des AG Extraordinaires selon que les circonstances de la gestion de l'entreprise l'exigent. C'est l'AG qui élit les membres du conseil d'administration.

2.1.2 Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA de la société est l'organe qui définit les objectifs de la société. Il est chargé de définir les orientations stratégiques de l'entreprise et de prendre les décisions qui ont un impact important sur la vie de la société. Il arrête et valide les comptes annuels, vote le budget de chaque exercice et nomme le Directeur Général. Il rend compte de sa mission à l'AG des actionnaires.

2.1.3 La Direction Générale (DG)

La DG assure l'exécution des décisions prises par le CA à qui elle rend compte. A cet effet, elle définit les politiques et moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Selon le nouvel organigramme de L'Africaine en mai 2019, elle est dotée cinq (05) directions opérationnelles, de trois (03) services et d'un secrétariat particulier qui sont tous directement rattachés à la DG. Chaque direction opérationnelle est subdivisée en services. Les relations qui existent au sein de cette organisation fonctionnent comme une structure de type "Staff and Line". En effet, tous les postes de travail qui participent directement à la production des extrants c'est-à-dire au processus de pilotage ou de management se trouvent

sur la ligne d'autorité alors que tous les postes de travail qui apportent du support à la production des extrants, c'est-à-dire des unités de conseils et de collaboration sans responsabilité directe sont rattachés à la DG. La subdivision des directions opérationnelles en services permet une efficacité dans l'exécution des tâches à travers une implication personnelle et une valorisation des responsables à divers niveaux, ce qui participe du service de qualité offert aux clients.

2.2 Les Directions opérationnelles et les services

Les directions opérationnelles et les services, tous rattachés à la direction générale, peuvent être présentés de la façon suivante :

2.2.1 La Direction Comptable et financière (DCF)

La DCF a pour mission d'assurer l'optimisation de la gestion des recettes, dépenses et placements financiers de la compagnie. Elle est chargée de tenir les comptes de la compagnie, de la gestion de trésorerie, de mettre en œuvre la politique de placement dans le respect des dispositions du code CIMA. Du point de vue comptable, elle assure la régularité de la tenue des comptes tout en veillant aux équilibres financiers. Pour mieux atteindre ces objectifs, elle a été subdivisée en trois (03) services dont le personnel travaille en parfaite symbiose. Il s'agit du service de la comptabilité, du service financier et placement et du service contrôle de gestion.

2.2.2 La Direction des Sinistres (DS)

La direction est chargée de :

- 1- l'organisation et l'animation des services sinistres ;
- 2- la gestion des sinistres déclarés à la compagnie ;
- 3- la surveillance des portefeuilles de sinistres de la compagnie ;
- 4- du suivi et le traitement approprié des dossiers non évolutifs ;
- 5- du suivi des affaires contentieuses ;
- 6- l'exercice des recours contre les tiers et les autres compagnies d'assurances ;
- 7- des actions légales de poursuites éventuelles contre les faussaires détectées.

Cette direction comprend quatre (04) services à savoir : le Service Sinistre Automobile (SSA), le Service Sinistre Incendie Risques Divers et Transports (SSIRDT), le Service Sinistre Santé (SSS) et le Service Recours Contentieux Sinistres et Recouvrement (SRCSR).

2.2.3 La Direction des Intermédiaires et des Etudes (DIE)

C'est une direction essentiellement chargée de :

- 1- participer à la définition de la politique commerciale de la compagnie et à sa mise en œuvre ;
- 2- veiller au respect scrupuleux des orientations données par la direction générale pour l'atteinte des objectifs ;
- 3- définir les modalités de souscription et les normes de tarification ;
- 4- centraliser les statistiques de production et analyser le portefeuille et les risques ;
- 5- proposer de nouveaux produits ou adapter les anciens en fonction des demandes du marché ;
- 6- visiter les risques et la clientèle en appui aux entités sous tutelle ;
- 7- faire des propositions d'agrément des agences au Directeur Général après études techniques du dossier effectuées par le SED ;
- 8- développer le partenariat avec les banques et institutions financières ;
- 9- faire diffuser les produits dans sur les segments du marché ;
- 10- centraliser les stratégies de production des intermédiaires (Agents Généraux et Courtiers) et analyser leurs portefeuilles et les risques apportés ;
- 11- définir la stratégie de prospection et de vente.

Cette direction est composée de trois (03) services à savoir : le Service Courtage, le Service Suivi et Animation des Réseaux d'Agences (SSARA) et le Service Etude et Développement (SED). S'il est vrai que cette direction est l'organe technique de la production, il est évident qu'elle doit travailler en étroite collaboration avec la DCM pour l'atteinte des objectifs en ce qui concerne le chiffre d'affaires.

2.2.4 La Direction Marketing et Communication (DCM)

Cette direction a en charge les opérations commerciales nécessaires à la croissance et au développement de la compagnie. De même, elle assure la gestion du portefeuille de la production directe et elle doit veiller à la réputation et à la qualité des services offerts par la compagnie. Ainsi, en collaboration avec la DIE, elle doit assurer :

1. la définition et la mise en œuvre de la politique commerciale de la société ;
2. la conception et la mise en œuvre des plans d'actions de communication et de marketing de la compagnie ;
3. la réalisation des actions commerciales de fidélisation et d'accompagnement du portefeuille ;
4. l'organisation et l'animation des centres de productions directes.

Cette direction est aidée dans sa tâche par les bureaux directs, le service marketing et communication puis le service qualité et réputation.

2.2.5 La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH)

Cette direction est chargée de :

- la gestion des affaires administratives de la Compagnie,
- la gestion administrative du personnel,
- la gestion des ressources humaines,
- la mise en place et le développement de la communication interne,
- l'approvisionnement et la gestion des stocks de toutes natures,
- la gestion des biens meubles et immeubles de l'entreprise,
- la gestion des affaires juridiques en dehors des contentieux sinistres.

Elle est constituée de trois (3) services à savoir : le Service Ressources Humaines et Gestion des carrières, le Service Logistique et Archives et enfin, le Service Administration et Juridique.

Section 2 : Le positionnement du contrôle de gestion

Pour délimiter la définition et le champ d'analyse du contrôle de gestion, il semble nécessaire de resituer les motifs d'apparition du contrôle, les contraintes de la gestion des entreprises et le contexte économique. Il en ressort alors les missions actuelles demandées au contrôle et au contrôleur de gestion. Une approche historique nous permettra de présenter l'apparition du contrôle de gestion dans les entreprises, son évolution compte tenu de la prédominance des fonctions au sein des organisations et ses liens avec les autres formes de contrôle.

Paragraphe 1 : L'apparition du contrôle de gestion

1.1 Histoire des « coûts »

L'histoire du calcul des coûts apparaît comme la plus ancienne car elle concerne toutes les formes d'entreprise, dès lors que s'instaure une activité économique. Il est possible de repérer son apparition dès le XVe siècle par la technique comptable d'élaboration de coûts est formalisée par un moine vénitien Luca Pacioli en 1494, des manufactures de draperies et de laine à Florence vers 1450 une exploitation de mines d'argent et de cuivre en Autriche vers 1570, un imprimeur français à Anvers vers 1570 qui essaient de reconstituer la formation de leurs coûts, mais ce ne sont que des essais ponctuels. La diffusion des pratiques et des formalisations (pas nécessairement corrélées) sur le calcul et l'analyse des coûts progresse véritablement avec la première phase de la révolution industrielle et ira en s'amplifiant. Les modifications organisationnelles de la production expliquent l'évolution des besoins dans le calcul des coûts. L'entrepreneur n'est plus alors seulement un intermédiaire marchand, il devient également un investisseur et un innovateur. Dès lors il

cherche à mesurer des coûts et à contrôler le travail. Dans l'histoire des coûts appliqués aux entreprises industrielles, plusieurs étapes apparaissent avec une évolution du vocabulaire :

- d'abord c'est la comptabilité industrielle qui s'élabore et se diffuse avec le développement industriel occidental durant tout le XIXe siècle. Elle consiste à mesurer les coûts des flux internes à l'organisation, c'est-à-dire les coûts de transformation des matières premières sur les machines de l'usine avec des ouvriers. Elle doit permettre au gestionnaire de mesurer les coûts des processus de production, donc des produits fabriqués, et d'aider à la fixation des prix face à la concurrence des autres industriels.
- vers 1915 avec l'OST (Organisation scientifique du travail) proposée par F. Taylor, la comptabilité s'affine, segmente les activités, élabore des normes (coûts standards, coûts préétablis), calcule des écarts par rapport aux normes et contrôle les résultats, les responsabilités. La comptabilité devient analytique d'exploitation afin de prévoir et de vérifier les réalisations de toutes les organisations, et pas seulement industrielles ;
- à l'heure actuelle, le terme comptabilité de gestion permet d'intégrer toutes les démarches et les techniques qui aident les gestionnaires à connaître les coûts au sein de leur organisation.

Après l'histoire du coût, nous aborderons à présent, l'histoire du contrôle.

1.2 Histoire du « contrôle »

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du XXe siècle. Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de Général Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi. Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants. Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts ; c'est pourquoi le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme, à tort, de contrôle budgétaire. Si les premiers principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910, aux États-Unis et en Europe, les pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des

besoins des entreprises. Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure. Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines à savoir :

- 1- un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme ;
- 2- une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité ;
- 3- un système de pilotage par le couple objectifs-moyens (c'est-à-dire des informations sur des résultats qui permettent de réguler les actions).

Ainsi, depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur quatre principes que sont :

- stabilité dans le temps ;
- information parfaite des dirigeants ;
- recherche d'une minimisation des coûts ;
- coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors un modèle pour mesurer et contrôler la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct. Mais à partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils, ses utilisations.

1.3 Évolution de la prédominance des fonctions de l'entreprise

Tout système d'information d'aide à la gestion d'une performance doit tenir compte des contraintes et des opportunités de l'environnement économique, des orientations stratégiques des entreprises, des contraintes de structure des organisations. Ainsi de nombreuses pressions et évolutions ont fait émerger un contrôle de gestion avec des objectifs plus larges, des démarches et des outils diversifiés. Au fur et à mesure de la mise en exergue des différentes fonctions de l'entreprise et de l'importance des interdépendances entre les quatre pôles de la gestion à savoir : la production, le volet commercial, les finances et les ressources humaines, les gestionnaires étendent leurs demandes aux outils du contrôle de gestion.

Avec les grandes entreprises industrielles du début du XXe siècle, le champ d'action du contrôle de gestion se limitait alors à la gestion de la production dans un objectif de productivité et de rationalisation. À partir de la décennie 60, une deuxième fonction primordiale apparaît pour l'ensemble des entreprises : la fonction commerciale. Après la

forte absorption de la demande, la saturation apparaît et les exigences du marché se traduisent par une diversité et une qualité accrues des produits. L'entreprise doit alors appliquer la démarche mercatique (l'inverse de celle du producteur dans la phase précédente) pour connaître son marché avant de produire les biens qui seront acceptés. Les orientations stratégiques telles que la diversification des produits et des marchés, et le raccourcissement du cycle de vie des produits, obligent à de nouveaux choix de production faisant émerger la nécessité d'une certaine flexibilité. Il est possible de repérer une troisième phase durant la décennie 70 : c'est l'émergence, la diffusion et la domination au sein des grandes entreprises de la fonction ressources humaines. Les choix stratégiques et les résultats des activités semblent essentiellement corrélés à la gestion des acteurs. En tout état de cause, après cette période, il n'est plus possible de négliger la dimension humaine au sein des organisations. Vient ensuite la décennie 80 qui peut constituer une quatrième étape dans l'évolution des dominations des fonctions. En effet, avec les profondes modifications des marchés financiers, la fonction finance apparaît comme prédominante pour assurer la performance des entreprises. Après la domination successive des quatre pôles de la gestion durant une quarantaine d'années, les années 90 voient apparaître une approche systémique mettant en évidence les influences réciproques, multiples et permanentes de toutes les dimensions de la gestion. Ainsi toutes ces phases aboutissent à une vision contemporaine nécessitant l'intégration de toutes les variables de gestion. Les choix stratégiques comme les choix de production évoluent dans ce nouveau cadre et nécessitent des adaptations des outils d'aide à la décision et au contrôle. Face à cette interdépendance des fonctions et des activités, les outils de suivi et de contrôle de la production sont étendus et adaptés aux autres fonctions : le marketing, les ressources humaines et la finance.

Le contrôle de gestion doit donc servir au suivi opérationnel de court terme de toutes les fonctions et activités de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Les différentes formes de contrôle

2.1 : La notion de contrôle

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises. Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme ; c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de la gestion » :

Information → Décision → Action → Contrôle

Il est à noter qu'en France, les entreprises et les acteurs développent une culture forte pour ce contrôle de régularité associé à une sanction ou une récompense. Les raisons historiques remontent à Charlemagne, chargeant les *missi dominici* de contrôler les comptes dans les provinces. Au sein d'une organisation, le contrôle se développe de manière dynamique ; c'est pourquoi il faut plutôt parler du processus de contrôle. Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent puis vérifient les décisions et les actions d'une organisation. Le processus comprend donc en général trois phases :

Décision → Action → Résultat**Avant-----Pendant-----Après**

Ces trois étapes sont repérées par des questions et des tâches précises à savoir :

- 1- finalisation : quels objectifs ? Quelles ressources ? Comment employer au mieux ces ressources ? Comment évaluer les résultats ?
- 2- pilotage : pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?
- 3- évaluation : quelle mesure des résultats ? Quelle efficacité ? Quelle efficience ?

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise. Ainsi il est possible d'appliquer ces trois étapes sur les trois niveaux de décision mis en évidence par I. Ansoff : décision stratégique, décision tactique et décision opérationnelle. On obtient un processus de contrôle distinct pour chaque niveau de décision. Cette définition permet de délimiter le champ du contrôle de gestion ainsi que nous le verrons par la suite. Avec un découpage temporel de la gestion, clair plus que réaliste, il est possible de définir plusieurs contrôles corrélés à chaque niveau de gestion :

1. La gestion stratégique oriente les activités sur le long terme de l'entreprise : à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe ;
2. La gestion tactique ou administrative est relative à la gestion des ressources (exemple : décision d'acquies un brevet, d'organiser des formations pour les salariés...) ;
3. La gestion quotidienne ou courante suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an) : c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées. Dans cette décomposition du temps, le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle

stratégique et le contrôle opérationnel. Il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en actions courantes.

Si l'on intègre les trois étapes du processus de contrôle, on obtient le tableau suivant, en sachant que les frontières entre chaque case ne sont pas étanches :

Tableau 2 : Différentes étapes du processus de contrôle

Niveau de décision Processus de contrôle	Stratégie	Tactique	Exécution
	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle d'exécution

Source : DCG11 Contrôle de gestion : Manuel et applications P23

Ce tableau présente le résumé de ce que nous avons dit plus-haut : le CG comme un processus touchent toutes les actions de l'entreprise et aussi toutes les décisions qu'elles soient à court, moyen ou long terme.

Après avoir parcouru quelques aspects de cette notion qu'est le contrôle, nous aborderons les différentes formes de contrôles.

2.2 Le contrôle interne

Le contrôle interne concerne la fixation des règles, des procédures et le respect de celles-ci. L'Ordre des Expert-Comptable (OEC) en donne la définition suivante « C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. » En 1992, une commission à but non lucratif, Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ou COSO, a senti la nécessité de définir un cadre pour évaluer l'efficacité du contrôle interne. Cet

organisme a défini un référentiel de contrôle interne COSO 1, puis COSO 2 en 2002, utilisé dans le cadre de la mise en place de la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) ou lois Sabarnes-Oxley (SOX) pour les entreprises. Le référentiel COSO définit trois principes :

- le contrôle interne est un processus, pas seulement un recueil de procédures, qui nécessite l'implication des acteurs de l'organisation ;
- le contrôle interne doit permettre une assurance raisonnable d'un management respectant les lois ;
- le contrôle interne est adapté à la réalisation effective des objectifs.

Le référentiel COSO définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- et la conformité aux lois et règlements.

Le contrôle interne, défini par le COSO, comprend cinq composants pour décrire le cadre de sa mise en place dans une organisation :

- l'environnement de contrôle, en fonction des spécificités de l'entreprise ;
- l'évaluation des risques pour les activités de l'entreprise ;
- les activités de contrôle, c'est-à-dire les règles et procédures mises en œuvre pour traiter les risques ;
- l'information et la communication ;
- le « contrôle du contrôle » interne.

Cette démarche intégrée dans les entreprises permet d'améliorer les procédures de contrôle tout en suscitant des remises en cause et des résistances des acteurs. Un autre type de contrôle qu'il faut distinguer du contrôle interne est l'audit interne.

2.3 Audit Interne

Le terme « audit » est actuellement largement répandu dans les entreprises. Selon l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants. L'audit doit permettre de :

- mesurer et d'améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financier existant ;
- mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

Le terme « interne » précise que le contrôleur fait partie de l'entreprise mais l'audit peut être aussi externe. La première acception de l'audit est la révision comptable, c'est-à-dire l'examen des états financiers. Mais son champ s'est élargi à d'autres domaines : audit informatique, audit social, audit juridique, audit fiscal, etc. Si l'audit financier, le plus répandu, a pour champ d'analyse les comptes de l'entreprise, l'audit opérationnel cherche à améliorer toutes les dimensions de la gestion d'une entreprise. C'est pourquoi la délimitation entre contrôle de gestion et audit est parfois ténue surtout si, au sein d'une organisation, les deux fonctions sont effectuées par la même personne. La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à la temporalité :

- l'audit est une mission ponctuelle ;
- le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise.

Pour essayer de positionner les différents contrôles et les articuler les uns par rapport aux autres, voici une représentation possible :

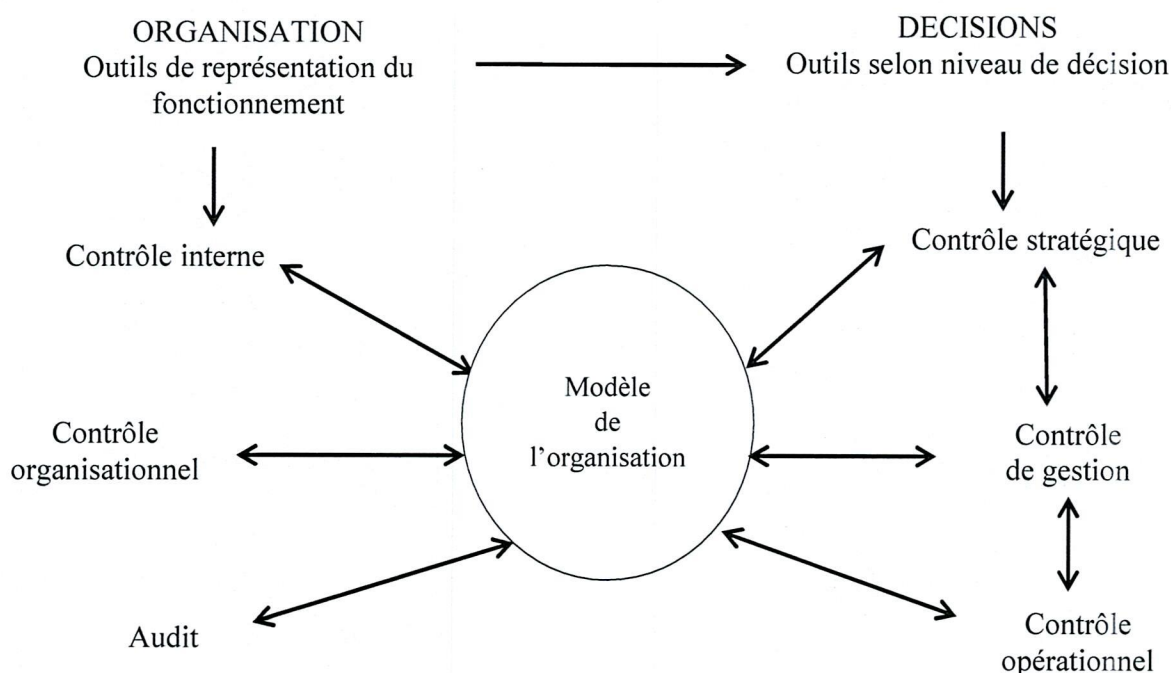


Schéma 1 : Positionnement des différentes formes de contrôle

Selon ce schéma, il y a certaines formes de contrôles qui s'intéressent aux outils de fonctionnement de l'organisation et d'autres qui s'intéressent aux outils de décisions. Et puisque les décisions sont relatives au fonctionnement, ces formes de contrôles impliquent toutes l'organisation tant par rapport au fonctionnement que par rapport aux décisions : il s'agit dans ce cas du contrôle de gestion.

2.3 Le contrôle prudentiel

Le traité instituant la CIMA est sous-tendu par l'idée que l'instauration d'un vaste marché unique, bâti autour d'une autorité de régulation et des règles communes, devrait aboutir à un contrôle plus efficace de l'activité d'assurance. Le traité CIMA, signé en 1992, est destiné à améliorer la réglementation des assurances, en s'arrimant aux standards internationaux en matière de régulation et de contrôle des assurances. Les standards internationaux en la matière sont définis par l'International Association of Insurance Supervisors (IAIS), c'est-à-dire l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance (AICA), créée en 1994. Elle comprend plus de 200 juridictions et 150 pays. Conformément à ses statuts, l'AIAS a pour mission de :

- 1- promouvoir un contrôle prudentiel efficace et cohérent des organismes d'assurance, afin de développer et maintenir des marchés d'assurance justes, sûrs et stables pour le bénéfice et la protection des assurés ;
 - 2- contribuer à la stabilité des marchés financiers.
- A cette fin, l'IAIS mène diverses actions afin de :
- 1- favoriser des échanges d'informations entre contrôleurs sur les réglementations, les marchés et les entreprises ;
 - 2- définir des principes communs de contrôle et développer des règles de référence en vue de leur généralisation ;
 - 3- aider les contrôleurs des pays émergents à mettre en place une réglementation adéquate et une surveillance efficace.

L'IAIS est une association non gouvernementale qui n'a pas le pouvoir d'édicter des règles auxquelles les États devraient se conformer.

Le contrôle (selon l'alinéa 1 de l'article 300 du code CIMA) s'exerce dans l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation. Toutefois, ce contrôle n'est pas que prudentiel, il a aussi un caractère permanent, contradictoire et préventif. Le contrôle est dit prudentiel parce que l'application du principe de prudence est orientée principalement vers la sauvegarde des intérêts des assurés et bénéficiaires de contrat et le maintien d'une stabilité économique et financière. Le contrôle n'a pas d'objectif social (protection de l'emploi), ni d'objectif fiscal et budgétaire pour l'Etat (limiter les risques de pertes de recettes fiscales pour l'Etat). Le caractère permanent du contrôle vient de ce que le contrôle s'effectue dans un but prospectif : l'entreprise doit être solvable à tout moment, notamment aux dates d'inventaires. Les mesures prises par le contrôle doivent tenir compte des risques de dégradation futures de la situation de la société, même si à une date donnée, notamment à la d'inventaire de l'exercice contrôlé, la situation

est conforme à la réglementation. Quant au caractère préventif, cela voudra dire que l'objectif du contrôle n'est pas de sanctionner a posteriori les infractions à la réglementation, notamment celles relatives à la gestion, mais surtout de les prévenir. La prévention passe par l'exigence d'avis préalable pour certaines modifications ou initiatives : agrément des sociétés et des dirigeants, visa des contrats, tarifs, notes techniques et tout document destiné au public en vue de prescrire à temps les mesures de redressement lorsque la prévention ne suffit pas, agrément des experts, avis préalable pour la réévaluation d'actif, avis préalable dans le changement de la structure de l'actionnariat (prise de participation ou changement de contrôle).

Section 3 : Les objectifs du Contrôle de Gestion (CG)

Paragraphe 1 : Définition du Contrôle de Gestion (CG)

1.1 : Les premières définitions du Contrôle de Gestion (CG)

ANTHONY R. définit le contrôle de gestion en 1965, de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. » Nous pourrions illustrer cette définition par le triangle du contrôle de gestion d'Hélène Loning et al (schéma N°2). En 1982, le Plan comptable reprenait cette analyse pour définir le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. »

Cette approche limite le contrôle de gestion à des procédures mécaniques de rétroaction, sans tenir compte des orientations stratégiques ni du management de l'organisation. Depuis la Seconde Guerre mondiale, avec l'évolution de l'environnement, des comportements et des besoins nouveaux sont apparus et les entreprises ont donné des dimensions supplémentaires au contrôle : celles de conseil et de pilotage de l'organisation. La notion de contrôle de gestion est difficile à cerner car son champ d'analyse s'enrichit au fur et à mesure que la production évolue. Nous avons vu qu'historiquement, avec le développement industriel, c'est la connaissance des coûts qui était recherchée. Mais le contrôle de gestion englobe un champ d'analyse plus large que celui des coûts. Dès le début, les gestionnaires recherchent, avec le contrôle de gestion, au-delà de la connaissance des coûts, à orienter les acteurs pour organiser et piloter la performance.

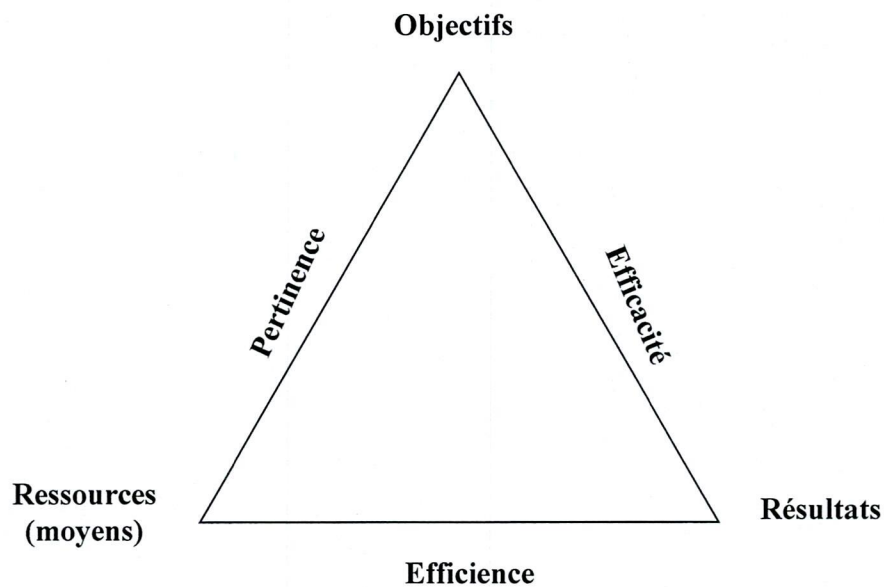


Schéma 2 : Le triangle du contrôle de gestion

Ce schéma montre que le CG associe à la fois, la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Mettre les objectifs en haut de la pyramide voudrait dire que les objectifs doivent être la finalité. Pour être sûr de les atteindre, il faudra y définir les moyens appropriés. Ainsi, pourrait-on être sûr d'obtenir les résultats escomptés. Et quand la société peut atteindre ses résultats en utilisant au mieux les ressources sans gaspillage, elle fait preuve d'efficience.

1.2 Définition actuelle du Contrôle de Gestion (CG)

Aujourd'hui, dans le contexte actuel, le contrôle au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles : le pilotage de la performance et le pilotage du changement.

1- Le contrôle de gestion pour piloter la performance

Deux fonctions :

- aider à piloter l'efficacité, c'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques (exemple : un tableau de bord

pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des concurrents) ;

- aider à piloter l'efficacité, c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier (ex : un calcul d'écart pour réduire un coût de production et atteindre un point mort). Il serait restrictif d'associer le contrôle de gestion à la seule seconde fonction. Ainsi par l'efficacité et l'efficacité, le contrôle de gestion doit aider à piloter la performance.

H. Bouquin précise les fonctions du contrôle de gestion en tant que pilotage de la performance par les trois verbes suivants :

- modéliser la complexité ;
- organiser la division du travail du management ;
- réguler les comportements.

2- Le contrôle de gestion comme outil de pilotage du changement

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter le changement :

- aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/ coût,
- aide à l'amélioration opérationnelle par des démarches Kaizen,
- aide au changement organisationnel, comme nous venons de le voir avec la régulation des comportements.

1.3 : Le Contrôle de Gestion (CG) comme outil de pilotage du changement

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter le changement (confère schémas 3 et 4) :

- 1- aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/ coût ;
- 2- aide à l'amélioration opérationnelle par des démarches Kaizen ;
- 3- aide au changement organisationnel, comme nous venons de le voir avec la régulation des comportements.

Le contrôle de gestion, défini aujourd'hui comme un outil de maîtrise de la performance, doit traiter et intégrer quatre variables :

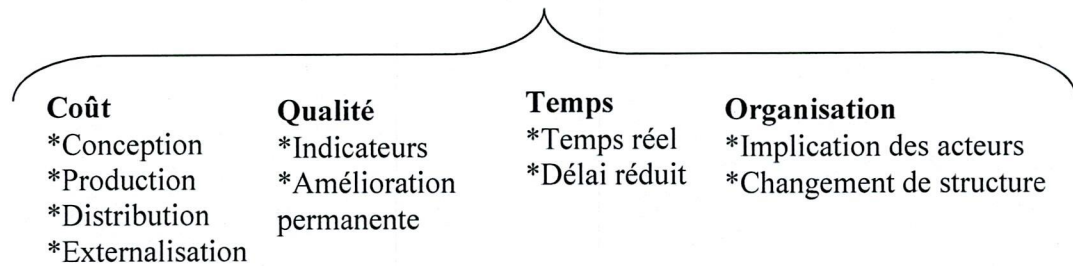


Schéma 3 : Les variables du Contrôle de Gestion

Le schéma ci-dessus montre que le contrôle de gestion ne se résume plus seulement à la détermination des coûts. Son action prend en compte aussi la réputation de l'entreprise qui dépend aussi bien de la qualité du produit que du délai de production, de livraison, l'aptitude du produit à satisfaire le consommateur et l'implication des acteurs à divers niveaux.

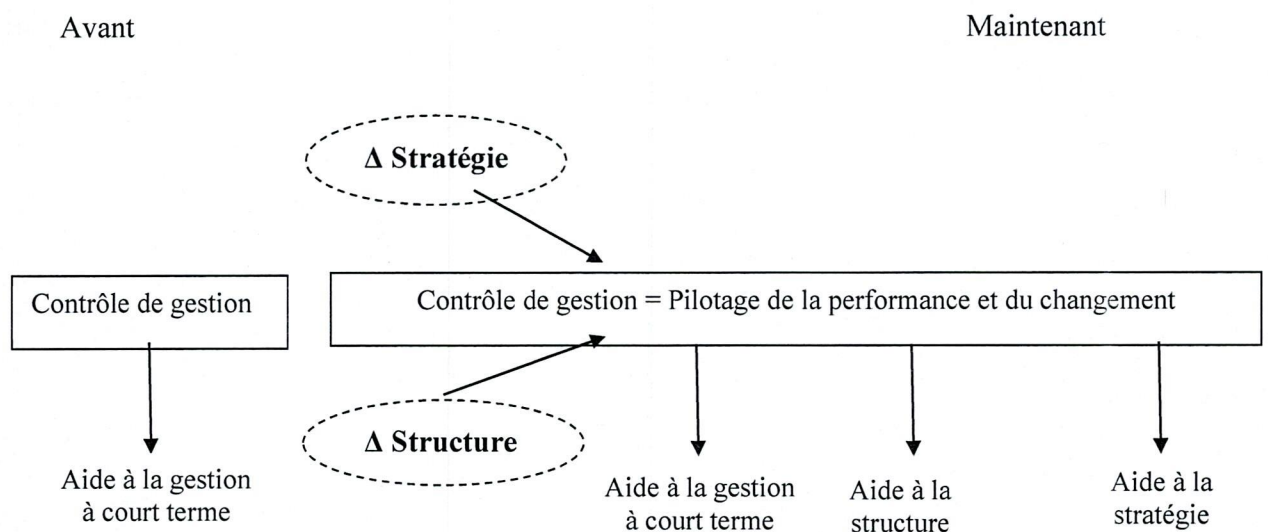


Schéma 4 : Résumé de l'évolution du champ d'action du contrôle de gestion

Le CG est passé d'une gestion à court terme essentiellement centrée sur les coûts à une gestion à long terme intégrant le pilotage de toute la structure et de sa stratégie.

Il est également possible de résumer l'évolution du contrôle de gestion en citant Philippe LORINO (voir schéma ci-dessous) :

« Le contrôle de gestion passe d'une approche centrée sur les ressources et les responsabilités à une approche centrée sur les processus et les compétences ».

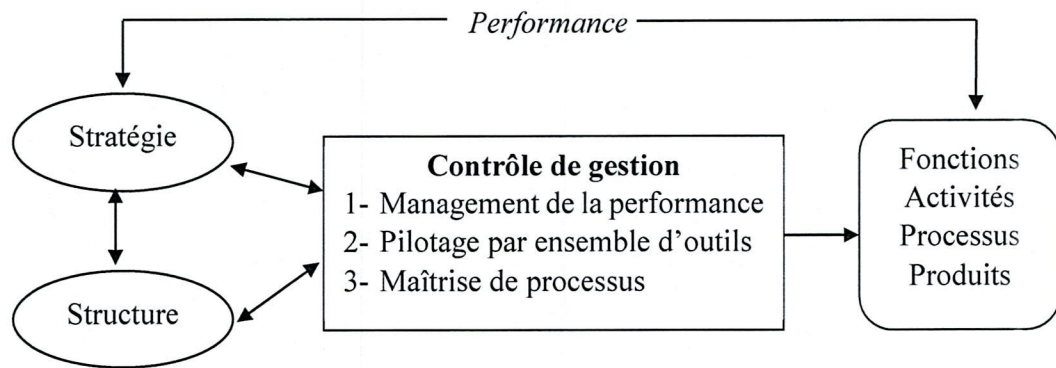


Schéma 5 : Schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui

Philippe LORINO montre à travers ce schéma que le CG est à la fois le management de la performance, le pilotage d'un ensemble d'outils et la maîtrise de tout le processus afin de rendre l'entreprise performante.

Le contrôle de gestion est un processus finalisé en relation avec les objectifs de l'entreprise, et indicatif, en relation avec la motivation des responsables. Le contrôle de gestion ne se limite plus à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre.

1.4 : Évolution du Contrôle de Gestion (CG) vers le pilotage de la performance

La modification de l'environnement économique, les nouvelles acceptions de la performance, la recherche de l'optimisation valeur/coût poussent les organisations à demander au contrôle de gestion de redéfinir ses objectifs et d'être une aide au pilotage. Dans cette perspective, il devient possible de proposer une nouvelle définition pour le contrôle de gestion.

Paragraphe 2 : Les objectifs actuels du Contrôle de Gestion (CG)

2.1 : La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

2.2 L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

2.3 La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Pour illustrer, sans être exhaustif, Bouin et Simon proposent un tableau qui croise ces variables.

Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût ;
- pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

Dans une approche financière restrictive, il est ainsi possible de décomposer un ratio de rentabilité globale en une combinaison de plusieurs indicateurs de performance pour chacun des domaines :

Taux de rentabilité $\frac{\text{Résultat}}{\text{Capital}}$	Probabilité $\frac{\text{Resultat}}{\text{Chiffre d'Affaire}}$	Rotation du Capital $\times \frac{\text{Chiffre d'Affaire}}{\text{Capital}}$	Structure financière $\times \frac{\text{Actif}}{\text{Capital}}$
--	--	--	---

Cette formule n'intègre pas tous les paramètres influençant la performance mais a pu être considérée au départ comme fondatrice du contrôle de gestion.

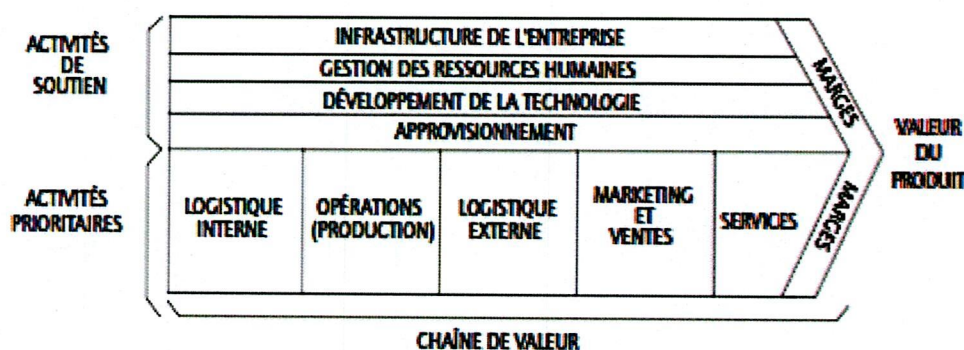
Elle a été remise en cause de plusieurs manières pour élargir le champ d'analyse de la performance en introduisant d'autres variables et aboutir à la notion de valeur.

2.4 La valeur

Aujourd'hui, la notion de valeur prend une importance cruciale dans la gestion, au-delà de son sens économique premier. La valeur concerne le produit et l'entreprise.

La valeur d'un produit n'est pas seulement la différence entre un prix de vente et un coût de revient mais l'appréciation subjective et fluctuante, par la demande, de l'utilité apportée par les fonctions d'un produit.

La valeur d'un produit ne s'obtient pas seulement par l'activité de transformation de matières premières en biens et ne se limite pas à la notion de valeur ajoutée ; elle découle aussi de l'apport de toutes les activités principales et de soutien de l'organisation comme l'analyse la notion de « chaîne de valeur » de M. Porter (confère schéma 7) :



La valeur de l'entreprise dépendra ainsi, en partie, de la valeur de ses produits et de ses activités.

Schéma 6: Chaîne de valeur de M. Porter

M. Porter donne ici une définition de la valeur différente de celle couramment admise. On retient selon lui que la valeur d'un produit est la résultante des valeurs dégagées par chacune de ces activités. De cette valeur, dépend donc la valeur de l'entreprise. Il va s'en dire que toutes les activités de l'entreprise toutes les activités de l'entreprise, toutes les tâches exécutées au sein de l'entreprise doivent l'être de façon à concourir à la formation de la valeur attendue.

Conclusion du premier chapitre

Ce premier chapitre nous a permis de voir que l'Africaine des Assurances est une société engagée sur la voie de la qualité de ses prestations. Elle ambitionne de se positionner comme un groupe leader sur le marché africain des assurances. Cette ambition l'a amené à développer une politique d'expansion sur le continent à travers la création de plusieurs filiales dans d'autres pays de la CIMA. Au plan interne, pour maintenir sa position de leader, elle s'appuie sur un personnel dynamique et un réseau de distribution aussi varié que diversifié (agents commerciaux, agences générales, intermédiaires et bureaux directs). Nous avons aussi abordé l'historique du contrôle de gestion, les différentes formes de contrôle et les objectifs du contrôle de gestion. On retient que les objectifs du contrôle de gestion ont évolué dans le temps en fonctions des besoins de l'entreprise et du gestionnaire dans un

environnement complexe et turbulent. Plus que la maîtrise des coûts, les objectifs du contrôle de gestion aujourd'hui se résument en l'amélioration continue des processus (Prévoir, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information et les comportements).

CHAPITRE II : PARTICULARITES DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE

Le secteur de l'assurance a la réputation d'être un secteur particulier par rapport aux autres secteurs de l'économie, tant du point de vue des assureurs et des particuliers que du point de vue des gestionnaires appartenant aux autres secteurs. On peut alors se demander s'il faut concevoir un système particulier de contrôle de gestion adapté aux Entreprises d'assurances ? Le secteur de l'assurance possède des particularités structurelles propres qui le différencient des autres secteurs de l'économie. Entre autre, les opérations d'assurances sont des opérations qui exigent des techniques particulières, les sociétés d'assurances font l'objet de contrôles spécifiques et la demande et les produits de l'assurance tant en Vie qu'en IARD possèdent des caractères spécifiques.

Section 1 : Particularités du CG dans une société d'assurance

Paragraphe 1 : Organisation scientifique des entreprises d'assurance

Par organisation scientifique, il faut entendre l'utilisation de la statistique afin de pouvoir gérer économiquement un ensemble de risques en réduisant l'incertitude au maximum. L'aspect mutualiste est l'un des caractères spécifiques de l'assurance. L'assurance repose essentiellement sur une mutualité, c'est-à-dire un groupement de personnes qui mettent en commun les risques dont elles redoutent les conséquences, et qui décident de contribuer au règlement des sinistres frappant certaines d'entre elles. La mutualité doit être statistiquement organisée et les statistiques doivent porter sur un nombre assez important de risques dispersés, homogènes et ayant une certaine fréquence de réalisation.

L'entreprise d'assurance comme tout autre entreprise est une organisation humaine dans laquelle des moyens financiers (capital, fonds d'établissement) sont mis à la disposition des professionnels pour fournir à une clientèle des produits ou des services. Le plus souvent le but est intéressé : il s'agit d'augmenter la richesse et les revenus des actionnaires qui ont apporté le capital. Dans le cas des entreprises à but non lucratif (mutuelles, régis d'Etat), leur but est de fournir au plus juste prix les produits et services proposés aux clients.

Qu'elles soient ou non à but lucratif, toutes les entreprises doivent tenir une comptabilité précise de toutes leurs opérations et de tous leurs engagements. C'est partout une obligation légale puisque pour ses besoins fiscaux, statistiques et d'ordre public, l'Etat impose des normes précises à la comptabilité de toutes les entreprises et, en particulier, des

arrêtés périodiques de bilans et de comptes d'exploitation. Pour les assureurs les exigences publiques vont au-delà de celles imposées aux autres entreprises puisqu'un plan comptable particulier est le plus souvent légalement obligatoire et que des états comptables et statistiques complexes doivent être régulièrement fournis aux Autorités de Contrôle. Mais la tenue d'une comptabilité est aussi une nécessité économique pour l'entreprise puisque ses dirigeants doivent pouvoir à tout moment en suivre la marche et le développement, vérifier si les actifs sont toujours suffisants pour honorer leurs engagements et si les prix de vente des produits et services proposés au public sont bien toujours supérieurs aux coûts de revient. La comparaison permanente entre les avoirs de l'entreprise, inscrits à l'actif du bilan, et ses engagements, inscrits au passif, est particulièrement nécessaire dans le cas d'une société d'assurance, car :

- 1- les tarifs proposés aux clients pour les produits vendus comportent toujours une marge d'incertitude puisqu'ils sont basés sur des statistiques du passé et une estimation des modifications à venir et que, justement, l'avenir ne répète jamais exactement le passé : il faut donc toujours suivre de très près les résultats techniques pour adapter les tarifs si nécessaires ;
- 2- l'encaissement des cotisations précède la survenance des sinistres et surtout leur règlement qui peut attendre plusieurs années avant de devenir exigible ; les assureurs ont donc normalement une trésorerie abondante qui peut cacher une insolvabilité réelle si les provisions techniques correspondant aux risques en cours et aux sinistres survenus mais non encore payés ne sont pas correctement évalués et représentés à l'actif par des avoirs correspondants.

Les assureurs bien organisés vont donc bien au-delà des exigences légales pour produire les états comptables et tableaux de bords qui permettent aux dirigeants de suivre au plus près l'évolution de l'entreprise en cours d'exercice. Par exemple, là où la législation exige la production d'un bilan et d'un compte d'exploitation, une fois par an, les conseils d'administrations de la plupart des entreprises d'assurance exigent de leurs services comptables la fourniture de bilans trimestriels, voir mensuels, ainsi que des états partiels hebdomadaires ou quotidiens (montants des cotisations émises, des sinistres déclarés, trésorerie disponible, etc.) sans oublier les exigences de l'autorité de contrôle.

L'élaboration des outils d'analyse du contrôle de gestion dans une société d'assurance doit toujours tenir compte des caractéristiques de ce secteur d'activité :

- 1- inversion du cycle de production,
- 2- méconnaissance lors de l'émission de la cotisation de la charge réelle finale supportée par l'assureur,

- 3- décalage parfois important entre la survenance du sinistre et son règlement effectif et complet,
- 4- longue durée des engagements réciproques de l'assurance et de l'assuré.

En outre, par rapport aux entreprises industrielles la part des frais variables dans le prix de revient des produits vendus est faible : commission des intermédiaires (lorsqu'il y en a) et part infime des frais généraux (imprimés de polices, frais postaux...).

Paragraphe 2 : Les ratios d'analyse d'une entreprise d'assurance

Les ratios représentent des outils importants pour analyser les caractéristiques et la santé propre à chaque société. Ils sont notamment largement utilisés par les analystes financiers externes. Ceux-ci cherchent alors à mesurer la santé et la performance de la société soit pour donner un avis en termes de valorisation boursière ou une évaluation de la capacité de l'assureur à faire face à ses engagements (agence de notation). Pour le contrôleur de gestion ils représentent un outil de pilotage particulièrement important. Ils permettent de fournir des indications sur la structure de l'activité, d'analyser l'évolution de la société, de se fixer des objectifs à atteindre dans le cadre de plans à court, moyen ou long terme et de se comparer à d'autres sociétés, dans la limite des informations disponibles. Ils permettent aussi de suivre l'évolution dans le temps de l'entreprise et d'analyser les écarts par rapport aux objectifs fixés a priori. Au nombre de ces ratios, nous avons :

1. Les ratios d'analyse de l'activité commerciale : ils permettent d'analyser l'activité de production, de déterminer sa croissance en chiffres d'affaires et en volume d'affaires, de voir la progression des affaires nouvelles et de pouvoir en faire une comparaison avec le marché. Au nombre de ces ratios, nous avons :

$$\text{Taux des croissances émises} = \frac{\text{Primes émises } N - \text{Primes émises } N - 1}{\text{Primes émises } N - 1}$$

$$\text{Taux des croissances de la production} = \frac{\text{Affaires nouvelles } N - \text{Affaires nouvelles } N - 1}{\text{Affaires nouvelles } N - 1}$$

$$\text{Taux de résiliation} = \frac{\text{Résiliation } N}{\text{Portefeuille au 01/01/}N}$$

$$\text{Taux d'apport} = \frac{\text{Apport net}}{\text{Portefeuille au 01/01/}N}$$

2. les ratios de l'analyse de l'activité technique : ces ratios permettent d'analyser les éléments techniques de l'exploitation à savoir le résultat technique et l'incidence de la réassurance. Ils permettent d'identifier les facteurs techniques influençant le résultat (sinistralité, frais généraux et commissions). Il s'agit de :

$$\text{Taux de frais gestion} = \frac{\text{Frais de gestion}}{\text{Primes émises}}$$

$$\text{Sinistralité} = \frac{\text{Charge technique}}{\text{Primes acquises}}$$

Rappelons que la sinistralité peut être brute ou nette de réassurance.

$$\text{Taux de cession} = \frac{\text{Primes cédées}}{\text{Primes émises brutes}}$$

$$\text{Taux de conservation des sinistres} = \frac{\text{Charge technique nette}}{\text{Charge technique brute}}$$

$$\text{Ration d'exploitation} = \text{Ratio combiné} + \frac{\text{Résultat financier}}{\text{Primes émises}}$$

$$\text{Ratio combiné} = \text{Sinistralité} + \frac{\text{Frais de gestion}}{\text{Primes émises}}$$

3. les ratios de l'analyse de l'activité financière : l'activité financière étant un second volet de l'activité des sociétés d'assurances, ces ratios permettent d'évaluer la performance des produits financiers issus des placements des épargnes des assurés et des capitaux investis par les actionnaires.

$$\text{Taux de rendement des actifs gérés} = \frac{\text{Résultats Financiers } N}{\text{Actifs gérés en valeur de marché}}$$

4. les ratios de l'analyse de la structure financière : ces ratios permettent d'analyser la structure de l'actif et des moyens techniques de couverture des engagements réglementés ;
5. les ratios de l'analyse du résultat : les informations apportées à travers ces ratios permettent d'apprécier la rentabilité de la société. Nous avons :

$$\text{Taux de retour sur fonds propres} = \frac{\text{Résultat net } N}{\text{Capitaux propres}}$$

$$\text{Taux de rentabilité} = \frac{\text{Résultat net } N}{\text{Cotisations émises } N}$$

Section 2 : Les piliers de solvabilité

Paragraphe 1 : Les provisions techniques

Les engagements de l'assureur envers les assurés au titre des contrats en cours qui n'ont pas été réglés doivent être évalués au moment de l'inventaire. Ils sont inscrits au passif du bilan sous le nom de provisions techniques. Les provisions techniques généralement inscrites dans les comptes des sociétés d'assurance IARD de la zone CIMA et qui doivent être couvertes par des placements sont mentionnées à l'article 334-8 du code CIMA :

1. la provision mathématique des rentes : valeur actuelle des engagements de l'entreprise en ce qui concerne les rentes et accessoires de rentes mis à sa charge ;
2. la provision pour risques en cours (PREC) : provision destinée à couvrir les risques et les frais généraux afférents, pour chacun des contrats à prime payable d'avance, à la période comprise entre la date de l'inventaire et la prochaine échéance de prime, ou à défaut, le terme fixé par le contrat ;
3. la provision pour sinistres à payer (PSAP): valeur estimative des dépenses en principal et en frais, tant internes qu'externes, nécessaires au règlement de tous les sinistres survenus et non payés, y compris les capitaux constitutifs des rentes non encore mises à la charge de l'entreprise;
4. la provision pour risques croissants : provision pour les opérations d'assurance contre les risques de maladie et d'invalidité et égale à la différence des valeurs actuelles des engagements respectivement pris par l'assureur et par les assurés;
5. la provision pour égalisations : provision destinée à faire face aux charges exceptionnelles afférentes aux opérations garantissant les risques dus à des éléments naturels, le risque atomique, les risques de responsabilité civile dus à la pollution et les risques spatiaux ;
6. la provision mathématique des réassurances : provision à constituer par les entreprises mentionnées au 2ème alinéa de l'article 300 qui acceptent en réassurance des risques cédés par des entreprises d'assurance sur la vie et égale à la différence entre les valeurs actuelles des engagements respectivement pris l'un envers l'autre par le réassureur et le cédant;
7. la provision pour annulation de primes : provision destinée à faire face aux annulations probables à intervenir sur les primes émises et non encaissées. Les modalités de calcul de cette provision technique sont fixées par circulaire de la Commission de Contrôle des Assurances. Rappelons que depuis l'avènement de l'article 13 nouveau du code CIMA, cette provision n'a plus sa raison d'être.

8. la provision pour risque d'exigibilité des engagements techniques : provision destinée à faire face aux engagements dans le cas de moins-value de l'ensemble des actifs mentionnés à l'article 335-12, calculée dans les conditions définies à l'article 334-14 ;
9. toutes autres provisions techniques qui peuvent être fixées par la Commission de Contrôle des Assurances.

Ces différentes provisions techniques doivent être constituées de manière prudente et doivent être suffisantes.

Paragraphe 2 : La couverture des Engagements Réglementés (ER)

Les compagnies doivent, à toute époque, être en mesure de justifier l'évaluation des provisions techniques. D'autre part, la réglementation ne pouvait abandonner aux entreprises d'assurance le libre choix des actifs devant représenter ces engagements. Au « passif réglementé », doit correspondre un « actif réglementé » qui permet à l'entreprise de faire face à ses engagements contractuels et garantir l'intérêt des créanciers privilégiés.

C'est en effet, une représentation permanente des Engagements Réglementés (ER) par des éléments d'actifs réels, d'une valeur au moins égale aux ER, qui procure à l'entreprise les moyens de tenir ses engagements.

Paragraphe 3 : La marge de solvabilité

3.1 : Raison d'être

Aux termes de l'article 337 du code des assurances CIMA, les sociétés d'assurances doivent justifier de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante, relative à l'ensemble de leurs activités. Il s'agit de s'assurer que la société d'assurance dispose de fonds propres suffisants pour soutenir son activité et faire face aux imprévus inhérents à l'opération d'assurance :

1. insuffisance des tarifs résultant de frais généraux plus importants ou d'une fréquence plus importante de sinistres que celle ayant servi à établir le tarif ;
2. dépréciation des placements par suite de circonstances imprévues telles qu'une crise économique ;
3. insuffisances des provisions techniques par suite d'une inflation, de la survenance d'un sinistre exceptionnel, d'une hausse de la base d'évaluation du sinistre comme le SMIG en automobile par exemple ;
4. réassurance défectueuse.

La marge de solvabilité d'une société d'assurance est constituée essentiellement par les fonds propres de la société, après retraitement.

3.2 : Eléments constitutifs de la marge disponible

La marge de solvabilité est essentiellement constituée de la somme des éléments suivants :

1. capital social effectivement versé (ou fonds d'établissement) ;
2. 50 % du capital (ou fonds d'établissement) non versé ;
3. réserves libres de toute nature ;
4. bénéfices reportés ;
5. déduction des actifs incorporels ;
6. titres subordonnés (considérés comme des « quasi – fonds propres »), admissibles à hauteur de 50 % de la marge de solvabilité, dont 25 % seulement pour les titres à durée indéterminée ;
7. sur autorisation de la Commission de contrôle, les plus-values latentes d'actif et de passif.

3.3 : Exigence minimale

En partant du niveau de l'activité de l'entreprise, qui ressort dans les provisions techniques ou le chiffre d'affaires, le législateur a défini une marge minimale. Le calcul de la marge de solvabilité minimale diffère selon la nature de l'activité de la société.

L'exigence minimale est le plus élevé des deux résultats suivants :

- 1- Calcul basé sur les primes :

$$MS1 = 20\% \times \text{primes émises} \times \text{Max} (50\% ; \text{taux de rétention})$$

$$\text{Taux de rétention} = \frac{\text{Charge de sinistres nette de réassurance}}{\text{Charge totale de sinistres}}$$

- 2- calcul fondé sur les sinistres :

$$MS2 = 25\% \times \text{moyenne de la charge de sinistres nets de recours sur les trois derniers exercices} \times \text{Max} (50\% ; \text{taux de rétention})$$

Le montant minimal de la marge de solvabilité est donc égal à Max (MS1 ; MS2). En zone CIMA, au regard de la faiblesse des charges de sinistres, la méthode des primes donne en général un résultat plus élevé.

Section 3 : Problématique et objectifs

Paragraphe 1 : La problématique

L'apport du marché d'assurance à l'économie d'une nation leur donne une place de choix parmi les agents économiques. C'est donc dans cette logique certainement que les pays africains et plus particulièrement ceux au sud du Sahara ont voulu développer ce secteur. Sous tutelle de la France depuis les indépendances pour la gestion et la régulation de ce secteur, ils ont très tôt décidé prendre en main leur destin après l'avènement du renouveau démocratique dans la plupart de ces pays. Toutefois, ce secteur ne peut se développer sainement sans la mise en place d'un cadre institutionnel. Les marchés intérieurs de chaque pays étant exiguës et l'assurance étant un produit peu connu des populations, les Etats ont décidé que ce cadre institutionnel soit un cadre régional ; ainsi les capitaux collectés dans un pays pourront dans certaines mesures migrer vers d'autres. C'est donc pour atteindre ces différents objectifs que le Traité instituant la CIMA a été signé entre quatorze Etats à Yaoundé le 10 juillet 1992. Ce cadre institutionnel définit les conditions d'exercice de cette activité et fixe les règles régissant cette activité. Le Bénin, notre pays s'est aussi lancé dans cette marche et a vu la création de plusieurs sociétés d'assurances. Au début des années 2000, on pouvait déjà dénombrer sur le marché, cinq (05) sociétés IARDT et trois (03) sociétés Vie. Aujourd'hui, on dénombre sur le marché, huit (08) sociétés IARD et six (06) sociétés vie pour un chiffre d'affaire global de 61.315.419.091 FCFA dont 24.853.291.509 FCFA en vie et 36.462.127.583 FCFA en IARD. Entre-temps, certaines sociétés ont été rappelées à l'ordre par la CIMA à travers ses sanctions prévues à l'article 312 du code CIMA. Au nombre de ces sociétés, il y en a une qui a connu un retrait d'agrément. Ces différents constats nous amènent à nous poser des questions sur la gestion de ces sociétés et en particulier sur l'existence et le fonctionnement des structures de contrôle de gestion au sein de ces sociétés. Selon André BAYALA, « exceptés les grands groupes, rares sont les sociétés d'assurances qui possèdent un service de CG. Il renforce la problématique en disant que certains auditeurs externes, notamment les commissaires aux comptes sont souvent choisis par complaisance. Ils certifient parfois de manière mécanique les comptes, faisant fi des diligences minimales à effectuer. Le manque d'actionnaire technique de référence capable d'apporter une aide technique au démarrage des activités et l'absence de manuel de

procédures clairement détaillé sur les tâches de chaque employé aggravent les problèmes de gouvernance d'une entreprise d'assurance ». L'Africaine des Assurances fort heureusement fait partie de cette exception dont il a fait cas car elle dispose en son sein d'un service de contrôle de gestion depuis 2003. De tout ce qui précède, nous sommes amenés à nous poser les questions suivantes : quels sont les objectifs du service contrôle de gestion de l'Africaine des Assurances ? Que sont ces performances ? Ces objectifs sont-ils toujours atteints ? Sinon, quelles en sont les causes et les mesures correctives ? La société est-elle toujours solvable ? Et mieux, le contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la rentabilité de la société ?

Paragraphe 2 : Les objectifs et la méthodologie de notre étude

L'intérêt pour nous de porter notre travail sur ce thème vient du constat de la difficulté de certaines sociétés d'assurances sur le marché depuis un certain temps. Même si les raisons pouvant expliquer cet état de choses sont multiples, nous pensons que la mise en place d'une structure de contrôle de gestion et qui fonctionne dans les règles de l'art pourra contribuer à épargner à ces sociétés une telle situation. C'est donc pour en avoir la confirmation ou l'infirmité que nous avons donc décidé de travailler sur ce thème. Pour mieux apprécier l'apport du contrôle de gestion à la rentabilité de cette société, nous aurions souhaité mener notre étude sur une période plus longue mais à cause des contraintes de temps auxquelles nous devons faire face, nous avons décidé de mener cette étude sur les trois exercices les plus récents à savoir : les exercices 2017, 2018 et 2019. Nous estimons que ces exercices traduisent le mieux la situation de la société aujourd'hui toutefois, il ne s'agit nullement pour nous de dire que la situation des exercices plus anciens ne pourrait avoir aucun impact sur la situation d'aujourd'hui. Avant nous, certains avaient déjà travaillé sur le même thème ou des thèmes similaires tous en rapport avec l'appréciation des outils de performance de l'Africaine des Assurances. Dans leurs travaux, ils ont analysé et apprécié l'efficacité des différents indicateurs. A la suite de leur travail, nous souhaiterions apprécier si dans son fonctionnement actuel, le contrôle de gestion permet une amélioration de la rentabilité de l'entreprise d'année en année et au-delà de leurs analyses, intégrer dans notre travail, la détermination et l'analyse des ratios sur la période d'étude.

2.1 Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'apprécier l'apport qualitatif du contrôle de gestion à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

2.1.1 Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il vise à :

OS1 : vérifier si la mise en place du contrôle de gestion au sein l'Africaine des Assurances permet une maîtrise des coûts (coûts de production et frais de gestion)

OS2 : Appliquer des indicateurs et instruments de mesure de performances utilisés par le système de contrôle de gestion dans une optique d'évaluation de la rentabilité de l'Africaine des Assurances.

2.1.2 Hypothèses

H1 : Le système de contrôle de gestion de l'Africaine des Assurances tel qu'il est, permet une maîtrise des coûts.

H2 : L'élaboration des tableaux de bords a un impact positif sur la rentabilité de la société.

2.2 : Méthodologie d'étude

La méthode d'investigation utilisée dans cette étude a été centrée sur la recherche documentaire complétée par des entretiens menés avec certains responsables de la société, en particulier, le Chef Service Contrôle de Gestion. Cette étude s'insère dans une perspective de recherche explicative qui est une étude à caractère recherche appliquée ayant pour centre d'intérêt principal la compréhension ou l'explication d'une situation professionnelle. Cette situation professionnelle n'est toute autre que le système de CG dont nous cherchons à apprécier l'efficacité et l'apport qualitatif à la rentabilité de L'Africaine. La recherche documentaire a été utilisée pendant tout notre travail. En effet, elle nous a permis de circonscrire notre sujet au départ à travers les lectures des anciens travaux. Elle a constitué pour nous un véritable baromètre qui nous a permis de mesurer la portée et les limites des différents concepts et travaux traitant du CG. Les principales sources sont le centre de documentation de l'Institut International des Assurances (IIA), les archives (notamment les états statistiques et comptables, les budgets, les rapports d'activité, les tableaux de bords, les reporting,...) de L'Africaine, les revues professionnelles en ligne telles que : Argus assurances, le site FFSA, FANAF, CIMA, IAIS, ENASS etc. Les principaux documents consultés sont les anciens mémoires et articles, les ouvrages d'ordre pratique en assurance (le code CIMA...) et plus particulièrement en CG ; les articles publiés dans les revues scientifiques et professionnelles

2.3 : Choix des variables

La détermination du résultat d'une activité ou de sa rentabilité fait souvent référence à une comparaison entre les charges et les produits. Mais dans une perspective de moyen et long terme, nous pensons que pour une étude de rentabilité, il faut aussi prendre en compte le positionnement de la société et le retour sur investissement qui peut être un facteur important pour encourager les investisseurs. Ainsi, dans notre étude, nous comptons nous intéresser à la sinistralité, au taux de frais de gestion, au taux d'évolution des primes émises, au taux d'évolution de la production, à la part de marché et au résultat de la réassurance.

Conclusion du deuxième chapitre

Ce deuxième chapitre nous a permis de passer en revue le contrôle de gestion dans une société d'assurance. Il en ressort que la particularité du contrôle de gestion dans une société d'assurance tient d'abord à la particularité de ce secteur caractérisé par l'inversion du cycle de production et l'utilisation des estimations pour la détermination des coûts. On note aussi qu'en plus des états financiers classiques produits par toutes les entreprises, les sociétés d'assurances sont astreintes à l'élaboration des états statistiques, la constitution des provisions techniques et aussi la couverture des engagements réglementés et la justification d'une marge de solvabilité. Nous avons ensuite défini les objectifs de notre étude ainsi que la méthodologie d'étude et le choix des variables.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE NOTRE ETUDE

CHAPITRE III : OBJECTIFS ET CONTEXTE DE MISE EN PLACE D'UN ORGANE DE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES

Le système de CG d'une entreprise doit être élaboré de façon à assurer son pilotage à travers le pilotage de ses différents départements afin de permettre la maîtrise des coûts et l'amélioration continue des processus. La particularité des sociétés d'assurances semble rendre encore plus évident la mise en place du système de CG en leur sein. C'est donc ce que nous essayerons de découvrir dans ce chapitre consacré à la présentation du système de CG de l'Africain des Assurances. A cet effet, nous parlerons des objectifs du CG de l'Africain et ensuite, nous analyserons les tableaux de bords.

Section 1 : Les objectifs du CG de l'Africain des Assurances

Nous présenterons dans cette section, l'historique du CG de l'Africain des Assurances, ses objectifs ainsi que ses aspects procéduraux, organisationnels et techniques.

Paragraphe 1 : Historique du CG de l'Africain des Assurances

Toute organisation est caractérisée par un ensemble de procédures adaptées à ses besoins et à tous les services qui la composent afin de limiter les risques de dérapages. L'Africain des Assurances dont le service CG fait l'objet de notre étude ne déroge pas à cette exigence. Ainsi, dans ce paragraphe, nous revisiterons le CG de l'Africain des Assurances depuis sa mise en place de même que les procédures qui régissent son fonctionnement avant d'aborder les aspects organisationnels qui le caractérisent.

1.1 : Le CG de L'Africain : historique et objectifs

Le système de CG de l'Africain des Assurances n'a pas été mis en place à la création de la société mais bien plus tard en 2003. A sa création, le CG était rattaché à l'audit interne et était positionné au niveau du département d'audit interne et du contrôle de gestion. Au niveau de l'organigramme, ce département était directement rattaché à la direction générale. Le chef de ce département avait donc la double mission d'auditeur et de contrôleur de gestion. En ce qui concerne le CG, il lui a été assigné un triple objectif à savoir : la gestion budgétaire (élaboration, suivi de l'exécution et contrôle), l'analyse de l'activité à travers les

différents rapports d'activités et l'élaboration des états CIMA. Depuis janvier 2013, le service CG a été détaché du service Audit Interne pour être rattaché à la DCF dont il est l'un des trois services.

1.2 : Le CG de L'Africaine : Aspects procéduraux

En réalité, le CG ne s'occupe pas de l'élaboration et de l'évaluation des procédures de l'entreprise mais son fonctionnement doit être soumis à une procédure spécifique et élaborée, ce qui est du ressort de l'audit interne. Cette partie de notre travail s'intéressera donc aux procédures auxquelles le système de CG de L'Africaine est soumis afin d'apprécier leur efficacité.

1.2.1. La procédure de gestion budgétaire

La gestion budgétaire est l'activité dominante du service CG de L'Africaine. Elle vise l'élaboration des budgets suivants : le budget d'exploitation, le budget d'investissement et le budget de trésorerie. Le budget d'exploitation concerne les activités courantes liées à l'exploitation, c'est-à-dire l'émission des contrats et le règlement des sinistres et les autres produits et charges liées à ces activités, le budget d'investissement concerne les acquisitions d'immobilisations et le budget de trésorerie vise à améliorer la trésorerie de la société. Les différentes opérations concourant à l'élaboration de ces budgets peuvent être décrites de la manière suivante :

A partir de la deuxième quinzaine du mois de septembre de chaque année, le CG élabore le planning des activités budgétaires de l'exercice suivant qu'il envoie au Directeur Comptable et Financier qui à son tour valide et le propose au Direction Général pour avis. Ce dernier, après accord, envoie le planning à tous les membres de staff pour les dispositions à prendre. Par la suite le Contrôleur de gestion procède à la collecte des informations relatives au chiffre d'affaires sur le marché et autres données économiques auprès de certaines structures (Association des Sociétés d'Assurance du Bénin (ASA-BENIN), Direction des Assurances, l'Institut National des Statistiques et d'Analyse Economique (INSAE), Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE), Direction du Contrôle des Assurances (DCA) etc... Il procède ensuite à l'analyse des données recueillies, et propose des hypothèses économiques tout en tenant compte du plan stratégique de la société souvent quinquennal qu'il transmet au Directeur Comptable et Financier. Ce dernier procède au choix des hypothèses économiques retenues pour l'exercice suivant, valide les hypothèses et envoie un projet de lettre de cadrage au Direction Général qui approuve les hypothèses et donne ainsi les grandes orientations de l'exercice suivant.

Après avoir reçu du Directeur Comptable et Financier, le projet de lettre de cadrage approuvée par le Directeur Général, le Contrôleur de gestion prépare les lettres d'orientation ou de cadrage à adresser aux responsables des entités concernées. Chaque lettre appréciée et signée par le Directeur Général, est envoyée à chaque responsable d'entité qui prépare son rapport à adresser au Directeur Général. Ce rapport présente le compte rendu des réalisations à la fin du mois de septembre de l'exercice courant, l'estimation des réalisations à la fin de l'exercice courant et les prévisions de l'exercice suivant. Ces rapports approuvés par le Directeur Général sont renvoyés au Directeur Comptable et Financier qui les affecte au service CG pour analyse et consolidation. Le Contrôleur de gestion reçoit les rapports, fait une analyse des performances des entités, des prévisions et consolide les données sous forme d'avant-projet de budget. Notons qu'avant l'élaboration de l'avant-projet du budget, le Contrôleur de gestion rédige un message de convocation des responsables à l'arbitrage. Ce message est validé par le Directeur Comptable Financier qui l'envoie au Directeur Général. Ce dernier approuve le message de convocation à l'arbitrage qui est envoyé à tous les responsables concernés. A la séance d'arbitrage, chaque responsable défend sa proposition de prévision au titre de l'exercice suivant ainsi que les moyens à mettre à sa disposition. La séance modifie au besoin les données consolidées. Après la séance d'arbitrage, le Contrôleur de gestion élabore l'avant-projet du budget qui est validé par le Directeur Comptable et Financier qui l'envoie au Directeur Général. Après observations du Directeur Général sur l'avant-projet du budget, le CG le corrige et transmet par voie hiérarchique la version corrigée au Directeur Général. Le Directeur Général valide l'avant-projet qui devient le projet du budget qui est envoyé deux semaines avant la date de la tenue du Conseil d'Administration au Président du Conseil d'Administration qui convoque le Conseil pour la session budgétaire. Après la session budgétaire, le Directeur Général envoie à tous les membres du staff dont le Directeur Comptable et Financière, le budget pour exploitation. A la réception du budget du DCF, le Contrôleur de gestion enregistre les données prévisionnelles dans le logiciel de suivi budgétaire.

1.2.2 : L'analyse de l'activité

L'analyse de l'activité concerne essentiellement l'analyse de la rentabilité des entités de productions (suivi des émissions, des frais de gestion) et l'analyse des rapports d'activités.

1.2.2.1 : Le suivi des émissions

Le suivi des émissions fait partie de l'activité du CG à L'Africaine. Il est également d'une importance capitale car cela permet de déterminer le niveau de performance commerciale de la compagnie. En effet, chaque chef d'entité de production envoie mensuellement et au plus tard le 10 du mois suivant, les réalisations budgétaires sur

lesquelles le Contrôleur de gestion s'appuie pour analyser les écarts et produire un rapport qu'il transmet au Directeur Comptable et Financier qui le signe et le transmet au DG pour compte rendu. Le Contrôleur de gestion rédige également un rapport d'activité à mi-parcours sur le niveau des différents postes budgétaires : émissions, encaissements, charges de sinistres, commissions et frais généraux. A la fin de l'année, il rédige un rapport d'activité annuel sur les différents postes.

1.2.2.2 : Le suivi des frais généraux et d'investissements

La procédure commence par la phase d'engagement des dépenses à partir de laquelle le Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) transmet le dossier d'engagement (la fiche technique, la note de décaissement, le bon de commande, etc.) au DCF qui les transmet au Contrôleur de gestion pour avis technique. Ce dernier enregistre la commande dans le logiciel pour le poste budgétaire concerné. Il inscrit sur la fiche technique ou la note de décaissement, le numéro du poste, sa désignation, la prévision, la disponibilité sur le poste et donne son avis technique. Il retourne le dossier d'engagement à l'assistant DCF pour le transmettre à la DARH. Ensuite, il fait un rapprochement avec le service comptabilité et produit un rapport mensuel pour mentionner les disponibilités sur les rubriques des frais généraux, les éventuels dépassements, analyse les écarts et propose les rallonges le cas échéant qu'il envoie au DCF qui l'analyse, le signe et le transmet au Directeur Général pour compte rendu.

1.2.2.3 : Elaboration des états CIMA

Nous aborderons dans cette partie, seulement l'aspect procédural de l'élaboration des états statistiques et comptables. Nous reviendrons plus amplement sur ces états et leur rôle dans la deuxième section. En ce qui concerne la procédure, il n'y a pas une procédure particulière. Le contrôleur de gestion veille à la collecte des informations nécessaires à leur élaboration et surtout à leur transmission aux autorités de contrôles dans les délais prévus par la réglementation afin d'éviter que la société soit sanctionnée par les autorités de contrôle. Selon la nature des états, la transmission peut être trimestrielle, semestrielle ou annuelle.

Paragraphe 2 : Le CG de L'Africaine : Aspects organisationnels

Les aspects organisationnels du CG touchent non seulement les principales missions mais aussi et surtout le positionnement de la fonction au sein de la structure organisationnelle et sa place dans le système d'information de l'entreprise.

2.1 : Les missions du système CG de L'Africaine

Les principales missions du système de CG à L'Africaine sont de :

- élaborer le budget de la Compagnie ;
- concevoir les formulaires pour aider les responsables à faire leurs prévisions ;
- faire le suivi budgétaire ;
- concevoir les tableaux de bord à l'usage de toutes les entités ;
- aider les entités utilisatrices à comprendre les tableaux de bords ;
- concevoir les états statistiques CIMA ;
- rédiger les rapports d'activités de la Compagnie ;
- donner son avis et formuler des recommandations sur les opérations de la Compagnie ;
- procéder à des analyses de rentabilité ;
- participer activement à la démarche Qualité mise en place à L'Africaine ;
- respecter les procédures relatives aux activités réalisées ;

2.2 : Le positionnement du système CG dans la structure organisationnelle de L'Africaine

La place du CG dans la plupart des grandes entreprises est telle qu'elle se présente sous l'une des cinq (05) formes suivantes :

1. Le CG est intégré à la fonction financière ;
2. Le CG est indépendant de la direction financière et placé sous l'autorité de la direction générale (au même niveau que les autres directions) ;
3. Le CG est indépendant de la direction financière et placé sous l'autorité de la direction générale (à un niveau supérieur aux autres directions) ;
4. On a l'une ou l'autre des formes No2 et No3 mais le CG est associé à l'audit interne ;
5. Le Contrôleur de gestion n'est pas interne mais externe. Dans ce cas, il conseille la DG et lui fait des propositions. Il revient maintenant à cette dernière la mise en œuvre de ses propositions.

Pour ce qui est de l'Africaine des Assurances, à sa création en 2003, elle se présentait sous la forme No 4. Cette forme présente l'avantage que c'est la même entité qui met en place les procédures relatives au CG qui est chargée de veiller à leur mise en application. Elle pourra ainsi faire une auto-évaluation des procédures et corriger les insuffisances des procédures à temps mais l'inconvénient est qu'une défaillance au niveau de cette entité pourrait être préjudiciable à l'entreprise car elle cumule deux fonctions très importantes pour la performance de la société.

A partir de janvier 2013, le service CG rattaché à la Direction Comptable et Financière (forme No1). Nous pouvons donc dire que le service CG n'occupe pas

actuellement une position stratégique au sein de la compagnie même s'il contribue à la mise en œuvre de la stratégie de cette dernière. Ce positionnement à notre avis n'est pas sans difficultés pour la mise en œuvre des outils et processus d'amélioration.

2.3 : Le CG de L'Africaine : les aspects stratégiques

La stratégie suivie par une entreprise peut être une raison de préférer certains types d'indicateurs à d'autres. En nous appuyant sur la description faite par Raymond Miles et Charles Snow sur les « stratégies d'organisation, structure et processus », nous essayerons de positionner L'Africaine par rapport à sa stratégie. En effet, ils argumentent que les différentes stratégies d'entreprise résultent de la manière dont les entreprises décident d'aborder les trois problèmes fondamentaux que sont :

1. problème entrepreneurial. Comment une entreprise devrait gérer sa part de marché ;
2. problème de technologie. Comment une entreprise devrait mettre en œuvre sa solution à son problème entrepreneurial ;
3. problème administratif. Comment une entreprise devrait se structurer pour gérer la mise en œuvre des solutions aux deux premiers problèmes.

Les entreprises performantes sont selon eux, celles qui implantent les « bonnes pratiques » d'affaires qui sont conformes à leur stratégie, et non celles qui implantent toutes les pratiques d'affaires sans égard à leurs besoins. Ainsi, établissent-ils trois profils d'entreprises à savoir : prospecteur, analyseur, défenseur avec des caractéristiques propres. Notre analyse nous amène à positionner l'Africaine des Assurances comme analyseur parce que selon eux, une entreprise ayant un tel profil est une entreprise qui évite des risques excessifs mais excelle dans la livraison de nouveaux produits et/ou services. Typiquement elle se concentre sur une gamme limitée des produits et technologies et cherche à surpasser d'autres entreprises sur la base de l'amélioration de la qualité, cherche à préserver ses actions sur les marchés existants et à identifier et à exploiter les marchés et les opportunités de produit. De plus, elle doit préserver la compétence des produits établis ou services, tout en restant assez souple pour explorer de nouvelles opportunités, chercher la compétence technique pour préserver des coûts bas, mais également se concentrer sur le développement de nouveaux produits et service pour rester concurrentiel quand le marché change. Enfin, concluent-ils, les entreprises de type analyseur misent sur deux créneaux produits/marchés, l'un stable l'autre changeant. En créneau stable, elles opèrent de façon routinière et efficiente en s'appuyant sur une structure et des processus formalisés. En créneau changeant, elles surveillent de près les nouvelles idées développées par les concurrents et adoptent les idées les plus prometteuses en essayant de produire à moindre coût. Donc, ligne de produits limitée

et restreint concernant les nouveaux produits, recourt à une technologie efficiente pour le créneau stable et technologies de pointe pour les nouveaux produits.

Section 2 : Les tableaux de bords

A l'état actuel du service, nous pouvons dire que son rôle est essentiellement l'élaboration et le suivi budgétaire de la compagnie puis l'élaboration des états statistiques règlementaires. Les états statistiques CIMA occupent donc une place essentielle des tableaux de bords de la Compagnie. Mais ces états devraient être complétés par les tableaux de bord dont la périodicité et les indicateurs qui doivent y figurer devraient être définis conformément aux objectifs et aux besoins de chaque responsable d'entité. Cela est d'autant plus nécessaire que le manager d'une compagnie d'assurance doit avoir des informations en temps réels capables d'alerter sa position sur tel ou tel aspect de sa gestion.

Paragraphe 1 : Les états d'analyse de l'exploitation par catégorie et par exercice de survenance

Nous présenterons dans cette partie les états statistiques et comptables élaborés par le service de CG de L'Africaine. Toutefois, notre priorité reste les états annuels.

1.1 : Etats d'analyse de l'exploitation par catégorie (C1, C10 A)

1.1.1 : L'Etat C1 : Compte d'Exploitation Générale par catégorie

Cet état ventile les différents éléments entrant dans la formation du résultat d'exploitation par catégorie d'assurance commercialisée par L'Africaine. Techniquement, il se présente sous forme d'un tableau en deux dont la première partie appelée « Débit » enregistre par catégorie d'assurance les différentes charges (prestations et frais payés, les commissions et autres charges nettes, les primes acquises aux réassureurs) et la deuxième partie appelée « crédit » enregistre par catégorie les différents produits d'exploitation (primes acquises à la compagnie, les produits financiers nets, les subventions d'exploitations reçues, parts des réassureurs dans les charges). Il est d'une utilité pratique car il permet de mesurer la rentabilité d'exploitation de chaque catégorie d'assurance.

1.1.2 : L'Etat C10A : Paiements et provisions pour sinistres, tous exercices confondus

Cet état reprend, en l'agréant, la partie de l'état C1 relative aux opérations brutes de réassurance. Il donne par rapport aux primes, une idée plus précise des facteurs techniques de déséquilibre : « sinistralité excessive », taux de commission élevé, ratio de frais généraux exorbitant. Bien utilisé et combiné avec les données du marché, il permet d'élaborer des

tableaux de bord aptes à faciliter la comparaison branche par branche des divers ratios techniques de la société à ceux du marché. Il permet également d'apprécier le taux de frais généraux (FG) entrant dans le calcul de la PREC.

1.2 : Etats d'analyse de l'exploitation par exercice de compétence (C10B, C10, C9 et C26)

1.2.1 L'Etat C10B : Sinistres et provisions à payer

Les états C10 B ont une double vocation :

1. permettre d'apprécier un résultat technique et son évolution dans le temps ;
2. donner les moyens d'une analyse sur pièces des provisions de sinistres.

La réglementation impose la tenue d'un état C10 B au moins par catégorie de risques (art 411 code CIMA) ainsi qu'une totalisation. Chaque état C10b comporte 6 tableaux :

- i. tableau A : Primes acquises à l'exercice
- ii. tableau B : Nombre de contrats
- iii. tableau C : Nombre de sinistres
- iv. tableau D : Paiements et provisions de sinistres
- v. tableau E : Recours encaissés et à encaisser
- vi. tableau F : Coût moyen et pourcentage par exercice

1.2.2 L'Etat C10 Tableau A et B : Situation des charges de sinistres automobile

Cet état est composé de deux tableaux : l'un, appelé tableau A, concerne la RC automobile et l'autre, appelé tableau B, est utilisé pour les « dommages et autres risques automobile ». Complément naturel de l'état C10 B, cet état permet de visualiser la liquidation des sinistres d'un exercice sur cinq ans. On peut déduire de son examen la cadence de règlement de la société et par simple différence l'estimation de la provision pour sinistres à payer par exercice de survenance. Il permet de juger l'évaluation des provisions de sinistres de la compagnie. Il fournit le taux de sinistres à primes, exercice de survenance par exercice de survenance. Sa confection se fait à partir des tableaux A et D de l'état C10 B et aussi des listings de sinistres prévus à l'article 416 du code des assurances.

1.2.3 L'Etat C26 : Chargements et frais

Cet état permet de suivre la suffisance des chargements relativement aux frais réellement exposés par la société.

1.2.4 L'état C9 : Ventilation par exercice de souscription et par branche des primes arriérées, encaissements et annulations

Cet état renseigne sur la capacité d'une compagnie en l'occurrence, L'Africaine à recouvrer ses créances. Il présente par exercice de souscription et par exercice d'inventaire, les émissions de primes, les encaissements, les annulations et les arriérées de primes. La différence entre les émissions d'une part puis les annulations et encaissements d'autre part donne le montant des arriérées de primes. Cet état est d'une utilité pratique pour le calcul des provisions pour annulation de primes. Cependant, avec l'adoption de l'article 13 nouveau du Code CIMA, cette provision devient sans objet.

Paragraphe 2 : Les autres états Statistiques et comptables

2.1 : Etats d'analyse de la solvabilité (C4, C5 et C11)

2.1.1 : L'état C4 : Couverture des Engagements Réglementés (ER)

L'état C4 permet de déterminer le fonds de roulement d'une compagnie d'assurance. En effet, le contrôleur de gestion doit être en mesure d'évaluer en temps et en heure la capacité de la compagnie à pouvoir honorer les engagements techniques pris vis-à-vis des assurés complétés du passif privilégiés et des engagements de prévoyance pris vis-à-vis de son personnel. Cet état est donc un instrument précieux qui permet de suivre de manière permanente le niveau de couverture des engagements de l'assureur par ses placements. Il est accompagné de l'Etat C5 qui donne la liste détaillée et l'état récapitulatif des placements.

2.1.2 : L'état C5

Cet état constitue la liste détaillée des placements admis en couverture des engagements réglementés. Il s'agit avant tout d'un instrument de contrôle qui permet de vérifier pour chaque actif y mentionné, la pièce de base ainsi que la conformité de sa valeur avec celle figurant dans la balance ou au grand livre. Son intérêt réside dans le fait qu'il donne un inventaire exhaustif de tous les actifs admis en couverture et permet, par comparaison des trois valeurs prévues pour chacun d'eux, dévaluer les plus-values latentes ou les moins-values. Cet état constitue également un instrument permettant de vérifier les règles de dispersion auxquelles sont astreints les actifs admis en couverture des engagements réglementés.

2.1.3 : L'état C11 : Marge de solvabilité

Même si les provisions techniques sont bien estimées à la date de l'inventaire, elles peuvent se révéler insuffisantes à cause d'une dérive imprévisible de la jurisprudence. En outre, des pertes peuvent découler de l'exploitation future en raison d'une sous tarification,

d'aléas tels que la survenance de sinistres exceptionnels, ou encore de la défaillance d'un réassureur. Par ailleurs, les placements, même s'ils sont faits en conformité avec les normes prudentielles de choix et de dispersion, peuvent se déprécier par suite d'une crise économique ou financière généralisée. Au regard de ces risques, il importe que les entreprises d'assurance disposent d'un « matelas » supplémentaire de sécurité, appelé marge de solvabilité. Il s'agit d'une richesse propre, suffisante au regard des risques couverts, permettant à l'entreprise de limiter les risques d'insolvabilité, même dans l'éventualité d'événements imprévisibles.

2.1.4 : L'état C10D : Synthèse des dossiers sinistres de grande ampleur non clôturés

Cet état permet de faire un suivi quantitatif de l'évolution des indemnisations sur les sinistres de grande ampleur. Les sinistres de grande ampleur ont été définis par circulaire du 11 décembre 2011 comme tout sinistre impliquant un assuré et occasionnant plus de 10 victimes. La prise de cette circulaire par la Commission résulte du constat que sur les sinistres de grande ampleur certains assureurs responsables ne mettaient en œuvre aucune diligence pour entrer en contact avec les victimes et ayants droit pour les indemniser. Plusieurs compagnies enregistrant des sinistres qui répondent à ces caractéristiques n'en font pas un suivi rigoureux et ne font pas les déclarations visées dans la circulaire aux autorités de contrôles. Des manquements identifiés par les commissaires contrôleurs dans le cadre de leurs rapports de contrôle ont fait l'objet de sanction par la Commission. Les prochains manquements constatés pourraient faire l'objet de sanctions plus sévères de la part de la Commission. Au-delà des déclarations périodiques effectuées aux autorités de contrôle sur les sinistres de grande ampleur, il est apparu nécessaire d'avoir un état de synthèse annuel de ces sinistres.

2.1.5 : L'état RA1 : Solde de réassurance par réassureur

Cet état permet de suivre l'évolution des soldes des comptes courants et les résultats de réassurances pour chaque réassureur, les mouvements de fonds entre l'assureur et le réassureur, les soldes « quasi litigieux » et les soldes en souffrance. Cet état complète les états RS1 (ventilation des opérations de réassurances) et RS2 (Résultats de réassurance par branche).

2.1.6 : L'état RA2 : Dépôts effectués par les réassureurs

Cet état permet d'apprécier la suffisance des dépôts effectués par les réassureurs au regard de leur part dans les provisions techniques. Il est nécessaire d'établir un état RA2 pour les traités et un autre pour les facultatives avant de produire l'état RA2 consolidé. Cette

distinction est importante car généralement, les réassureurs facs ne font pas de dépôts. Une insuffisance globale de dépôts peut être imputable essentiellement à l'insuffisance constatée sur les FAC. L'article 331-18 du code des assurances prévoit que le conseil d'administration doit approuver au moins annuellement les lignes directrices de la politique de réassurance. Le rapport sur la politique de réassurance doit notamment décrire « les méthodes d'analyse et de suivi qu'utilise l'entreprise en ce qui concerne le risque de contrepartie lié à ses opérations de cessions en réassurance ainsi que les conclusions résultant de l'emploi de ces méthodes ». Rappelons qu'au-delà des états CIMA, il y a deux autres tableaux de bords élaborés par le CG de l'Africaine dont nous avons parlé plus haut : il s'agit des tableaux de suivi des émissions et des frais de gestion.

Conclusion du troisième chapitre

Ce chapitre nous a permis de passer en revue le système de CG de l'Africaine des Assurances. On peut retenir qu'il a été mis en place en 2003. A cette époque, il était rattaché à l'Audit Interne. A partir de janvier 2013, ce service a été détaché de l'Audit Interne et rattaché à la DCF dont il est un service. Dans les deux cas, il n'est pas directement rattaché à la Direction Générale. Il est assigné à ce service, un triple objectif à savoir : la gestion budgétaire, l'analyse de l'activité à travers la production périodique des rapports d'activités et enfin, l'élaboration des états CIMA

CHAPITRE VI : APPORT DU CONTROLE DE GESTION A L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DE L'AFRICAIN

Nous allons consacrer cette partie de notre travail à la présentation des résultats issus des traitements que nous avons fait des données recueillies des différents états financiers, statistiques et comptables de l'Africain des Assurances ainsi que celles reçues de la DCA et de l'ASA. L'Africain des Assurances évolue dans un environnement concurrentiel et donc sa survie dépend non seulement de sa rentabilité mais aussi de sa capacité à défendre sa position sur le marché et à la conforter. Pour cela, nous considérerons dans notre analyse non seulement des variables liés directement à la détermination du résultat de l'entreprise mais aussi, celles qui pourraient à court ou moyen terme l'affecter.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Dans cette partie de notre travail, nous présenterons les résultats obtenus à l'issu des différents traitements que nous avons fait des données recueillies puis nous les interpréterons.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats

Cette partie de notre travail portera sur la présentation de façon synthétique des résultats obtenus suite au traitement des données. Il s'agira pour l'essentiel de les présenter à travers de tableaux et des graphiques.

Tableau 3 : Sinistralité du portefeuille par branche

Branches		Sinistralité en 2017	Sinistralité en 2018	Sinistralité en 2019
Accidents Corporels et maladie		103,78%	77,07%	92,12%
Véhicules terrestres à moteur	Responsabilité civile	32,60%	20,56%	43,83%
	Autres risques	-8,05%	28,49%	20,50%
Incendie et autres dommages aux biens		11,77%	-10,76%	20,16%
Responsabilité civile générale		-2,68%	-56,05%	0,22%
Transports aériens		0,00%	0,00%	0,00%
Transports maritimes		-6,88%	5,52%	3,99%
Autres transports		-63,10%	-3,38%	9,53%
Autres risques directs dommages		2,30%	-6,28%	11,24%
Acceptations dommages		45,85%	53,67%	
Ensemble		49,18%	38,14%	48,67%

Source : Réalisé à partir de l'état C1

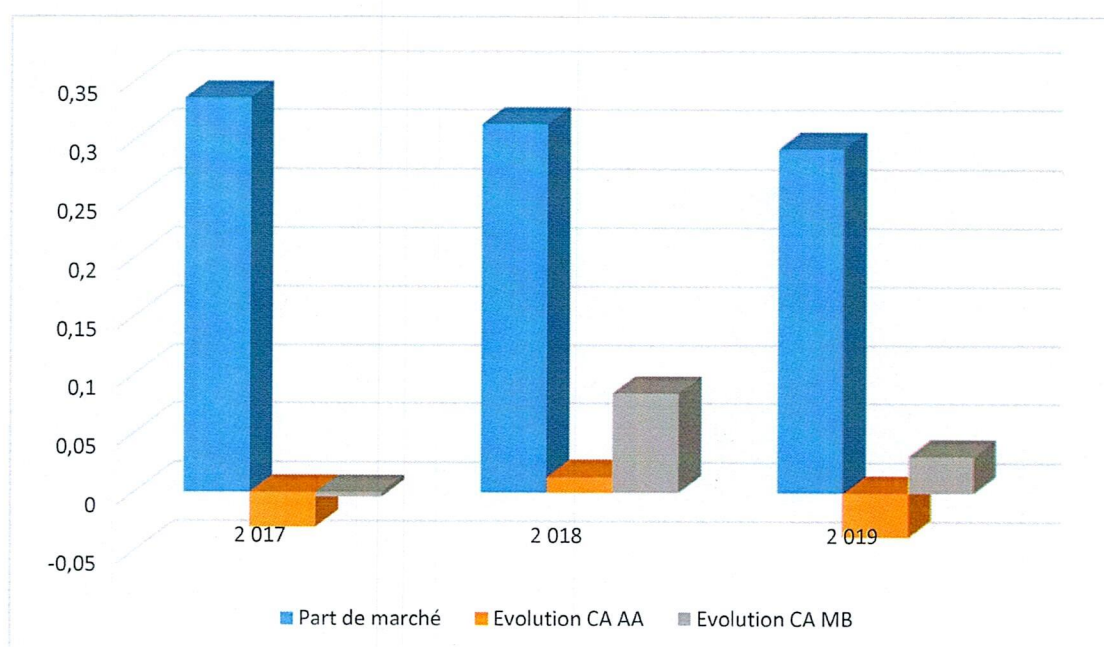
L'analyse de ce tableau montre que la branche la plus déficitaire sur la période d'étude est la branche ACM et on pourrait être tenté de dire que la branche la plus excédentaire est la branche « autres risques directs dommages » mais ce tableau présente en fait des taux de sinistralité comptables. En nous référant à l'état C10B (tableau F), nous constatons que depuis 2017, c'est à la fois les branches ACM et RC auto qui présentent des déséquilibres techniques. Si c'est déjà connu des assureurs que la maladie est un produit d'appel, il n'en demeure pas moins qu'il faut trouver le moyen d'en limiter le déficit surtout que sur le plan commercial, il est difficile pour la société d'obtenir les primes de réajustement pour sinistralité excessive prévue au contrat. Quant à la branche RC auto, il est important d'en connaître les causes et de mettre en place des mesures appropriées pour inverser la tendance les prochaines années.

Tableau 4 : Comparaison du chiffre d'affaire de l'Africaine et du marché béninois

	2017	2018	2019
Part de marché	33,52%	31,32%	29,24%
Evolution CA AA	-02,96%	01,31%	-03,75%
Evolution CA MB	-0,39%	08,41%	03,09%

Source : Réalisé à partir des données de l'ASA

Les indicateurs de ce tableau, même s'ils n'ont pas d'incidence directement sur la rentabilité peuvent l'impacter à moyen ou long terme. Ce tableau nous permet de constater que sur la période d'étude, le chiffre d'affaire de la société a connu une régression de pratiquement 2% en moyenne par an alors que le taux de croissance du marché sur la même période est de près de 4%. Cela signifie que la société perd du terrain au profit de ses concurrents, la preuve en est que la part de marché de la société est passée de 33.52% à 29,42% sur la même période. Nous avons illustré cela par le graphique N°1.

Graphique 1 : Comparaison de l'évolution des CA de l'AA et du marché béninois

Source : Réalisé à partir des données de l'ASA

Tableau 5 : Cadence de règlement

Cadence de règlement	
1ère année	13,757%
2ème année	27,859%
3ème année	21,970%
4ème année	4,701%
5ème année	4,115%
6ème année	27,599%

Source : Réalisé à partir de l'état A10 de 2019

L'analyse de l'état A10 : L'analyse de cet état montre que la société dégage régulièrement des bonis de liquidation en ce qui concerne la branche automobile. Cela suppose que le barème d'ouverture de la société est adapté mais la cadence de règlement montre que la liquidation des sinistres d'un exercice va au-delà de cinq (05) ans. Il serait souhaitable que le contrôle de gestion s'intéresse à cela et aide à y remédier.

Tableau 6 : Analyse des écarts

Branches	2017				2018				Chiffres en millions de FCFA		
	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation		Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation		Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
Accidents Corporels et maladie	4922	4528	91,99%		5729	4622	80,67%		5338	4715	88,33%
Véhicules terrestres											
Responsabilité civile	2382	2285	95,93%		2759	2206	79,97%		2613	2051	78,51%
Autres risques	902	882	97,83%		794	663	83,56%		685	677	98,90%
Incendie et autres dommages aux biens	1475	1352	91,65%		681	1549	227,40%		1044	1464	140,21%
Responsabilité civile générale	347	362	104,23%		438	419	95,59%		371	418	112,65%
Transports aériens	4	9	236,20%		14	10	68,19%		19	8	42,80%
Transports maritimes	207	199	96,19%		260	242	92,90%		288	211	73,34%
Autres transports	241	79	32,84%		41	75	183,90%		56	87	155,91%
Autres risques directs dommages	1120	972	86,80%		1615	1156	71,60%		886	1031	116,33%
Acceptations dommages		266	#DIV/0 !		80	137	170,67%		141	0	0,00%
Ensemble	11600	10935	94,27%		12411	11078	89,26%		11441	10663	93,20%

Source : Budget prévisionnel et réalisations

Ce tableau nous permet de comparer les réalisations aux objectifs et d'apprécier. Nous constatons que s'il est parfois possible pour la société d'atteindre les objectifs fixés et de les dépasser au niveau de certaines branches, il lui est néanmoins difficile d'atteindre ces objectifs en ce qui concerne d'autres branches qui d'ailleurs représentent un poids important dans le portefeuille (Confère tableau N°7 et graphique N°2).

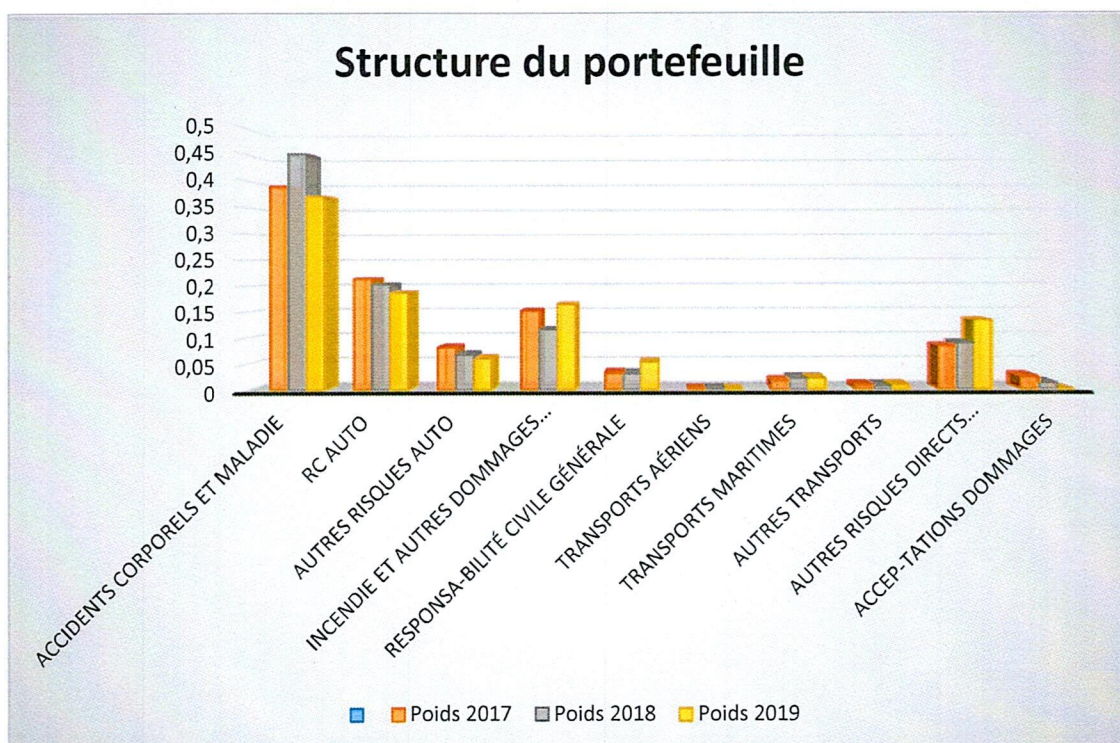
Tableau 7: Structure du portefeuille

Branches	Poids 2017	Poids 2018	Poids 2019
Accidents Corporels et maladie	39,02%	45,17%	37,19%
RC Auto	21,37%	20,31%	18,72%
Autres risques Auto	8,12%	6,75%	5,97%
Incendie et autres dommages aux biens	15,12%	11,53%	16,42%
Responsabilité civile générale	3,18%	3,10%	5,29%
Transports aériens	0,07%	0,09%	0,09%
Transports maritimes	1,65%	2,20%	2,21%
Autres transports	0,80%	0,73%	0,86%
Autres risques directs dommages	8,25%	8,86%	13,25%
Acceptations dommages	2,42%	1,25%	0,00%
Ensemble	100,00%	100,00%	100,00%

Source : Réalisé à partir de l'état C1

Ce tableau met en évidence les branches les plus importantes du portefeuille en termes de volume d'affaires. Il en ressort que les branches ACM et RC auto représentent à elles seules plus 60% du portefeuille. Plus haut, nous avons déjà fait remarquer que c'était les branches les plus sinistrées. Cela constitue une raison de plus pour s'intéresser à comment maîtriser la sinistralité au niveau de ces branches. Une bonne analyse des coûts permettrait de déterminer le coût de revient et de mieux apprécier la rentabilité des produits commercialisés dans ces branches. Aussi, il est souhaitable de voir comment augmenter le chiffre d'affaire des branches les moins sinistrées afin de dégager une meilleure rentabilité.

Les informations contenues dans ce tableau sont aussi illustrées par le graphique N°2.

Graphique 2 : Structure du portefeuille

Paragraphe 2 : Interprétation des ratios et vérification des hypothèses

2.1 : Interprétation des ratios

1. Sinistralité et frais de gestion :

Les valeurs issues des données recueillies montrent que la sinistralité est dans les normes car la valeur la plus élevée sur les trois années est de 49,18%. En ce qui concerne les frais d'acquisitions des contrats, ils sont aussi dans les normes parce qu'ils sont inférieurs à 20% mais en ce qui concerne les frais généraux, ils sont largement au-dessus des normes réglementaires et avoisinent les 30%.

2. Le ratio combiné :

Le ratio combiné sur les trois années est inférieur à 1, ce qui veut dire que le résultat technique est excédentaire mais a contrario, le résultat d'exploitation en 2018 est déficitaire, ce qui est dû à un résultat financier déficitaire, conséquence des charges financières trop élevées.

3. La couverture des engagements règlementés :

Le taux de couverture des engagements règlementés sur la période d'étude est supérieur à 100%, ce qui voudra dire que la société est en mesure de faire face à ses engagements à tout moment.

4. La marge de solvabilité :

Sur la période d'étude, la société présente un excédent de marge de solvabilité, ce qui montre la bonne santé financière de la société en ce qui concerne les piliers de solvabilité.

5. Incidence de la réassurance :

L'analyse de l'état RA1 montre que le solde de la réassurance est sur la période d'étude en faveur des réassureurs, ce qui a un impact négatif sur le résultat et par ricochet sur la rentabilité. Cette incidence de la réassurance pourrait être évaluée par la formule suivante :

$$\text{Incidence de la réassurance} = (T_{CR} - T_{FG}) \times \text{Taux de cession des primes}$$

2.2 Vérification des hypothèses

Pour rappel, nous avons formulé deux hypothèses à savoir :

H1 : Le système de contrôle de gestion de l'Africaine des Assurances tel qu'il est permet une maîtrise des coûts.

H2 : L'élaboration des tableaux de bords a un impact positif sur la rentabilité de la société.

2.2.1 : Vérification de la première hypothèse

En ce qui concerne, notre première hypothèse, nous voudrions partir de deux éléments de notre analyse.

Le premier se rapporte aux frais de gestion : nous avons remarqué que les frais de gestion de la société sont largement au-dessus des normes réglementaires et que cet état des choses est due à une augmentation des frais généraux car en ce qui concerne les frais d'acquisition des contrats, ils sont largement en deçà des normes réglementaires, ce qui laisse entrevoir que la société maîtrise les coûts à ce niveau. De plus, de 27% en 2017, le taux de frais de gestion est passé à 29% en 2018 et 2019.

Le deuxième élément de notre analyse est l'absence de la comptabilité analytique. Une comptabilité analytique aurait permis une meilleure répartition des charges et aurait permis de savoir avec un peu plus d'objectivité les branches déficitaires ainsi que les branches excédentaires. Il sera alors plus aisé de savoir les mesures correctives à proposer et à mettre en place. Pour conclure, nous dirons que notre première hypothèse n'est pas vérifiée.

2.2.2 : Vérification de la deuxième hypothèse

L'intérêt que porte le service de contrôle de gestion au suivi et à l'exécution du budget permet de détecter à temps et de prévenir les éventuels dérapages, d'en identifier les causes et de mettre en place les mesures correctives nécessaires. Même si le résultat de

l'exercice 2018 est déficitaire, nous estimons qu'une absence de suivi n'aurait pas permis d'obtenir les résultats excédentaires de deux autres années. Au regard de ceci et de l'analyse des résultats plus haut, nous pensons que l'élaboration des tableaux de bords a un impact positif sur la rentabilité de la société.

Les hypothèses étant formulées à partir des objectifs, nous passons alors à la vérification des objectifs.

2.3 Vérification des objectifs

Par déduction à partir de la vérification des hypothèses, nous pouvons dire que le CG de l'Africaine tel qu'il est actuellement ne permet pas encore une maîtrise des coûts mais que les indicateurs de performances utilisés montrent que le travail fait en amont par le CG a un impact sur la rentabilité. Toutefois, cet impact serait plus important si le CG avait une maîtrise des coûts. Le premier objectif spécifique n'étant pas vérifiée, la réponse à notre objectif général est mitigée. Elle ne saurait être négative ou affirmative, toutefois, nous reconnaissons que le CG de l'Africaine par la gestion budgétaire veille à l'atteinte des objectifs fixés par le CA.

Section 2 : Critiques et suggestions

Paragraphe 1 : Critiques

Notre étude nous a permis de voir le positionnement du contrôle de gestion de l'Africaine des Assurances, d'apprécier ses forces et aussi ses faiblesses. Au nombre de ses forces, nous notons l'analyse budgétaire (élaboration, suivi et contrôle budgétaire) et l'élaboration des tableaux de bords. Au nombre de ses faiblesses, nous notons sa position au niveau de l'organigramme, l'absence d'une méthode appropriée d'évaluation des coûts et par ricochet sa difficulté de maîtriser les coûts. En ce qui concerne l'analyse budgétaire, une procédure est déjà établie et est suivie d'année en année. Et même si c'est déjà une bonne chose que la procédure existe, nous pensons qu'il faut souvent l'évaluer et la réajuster si possible afin de l'adapter aux besoins et aux objectifs de l'entreprise. Nous avons constaté que l'évaluation des émissions se fait de façon linéaire par rapport à la période déjà courue de l'année (exemple : le quart des réalisations après trois (03) mois, la moitié après six (06) mois) mais nous pensons qu'il faille identifier au cours de chaque exercice, les périodes de fortes activités, anticiper et profiter de ces périodes pour une augmentation du volume d'activités. Concernant, les états statistiques et comptables, le fait de les produire dans les délais évite à la société de s'exposer aux sanctions des autorités de contrôle et est la preuve d'une mise à jour régulière des informations. Quant aux faiblesses relevées, nous pensons

que le fait de ne pas rattacher directement ce service à la Direction Générale pourrait le faire passer comme n'importe quel service alors que son rôle est fondamental dans l'organisation et surtout dans le pilotage de la performance. Le Contrôleur de Gestion devrait être comme « l'œil du Directeur Général » et à cet effet devrait faire partie de ses collaborateurs immédiat.

Le fait que ce service dépende d'une direction autre que la direction générale pourrait aussi agir sur les délais de réactions pour initier des actions correctives vu que toute action du contrôleur de gestion doit d'abord transiter par cette direction et recevoir l'aval du directeur avant d'aller vers le Directeur Général et toute recommandation du DG au service CG lui sera transmis non pas par le DG mais le directeur dont il dépend. Nous notons aussi l'absence de la comptabilité analytique. Nous estimons qu'une comptabilité analytique permettrait la mise en place d'une meilleure répartition des coûts (coûts de production, coûts de conception en ce qui concerne les DAO, coûts de gestion des contrats, des sinistres et autres), ce qui donnerait plus de précisions dans la détermination des coûts de revient de chaque activité et permettrait d'identifier avec plus d'éléments concrets les branches déficitaires et les branches excédentaires, les activités les plus rentables et celles qui ne le sont pas. En ce qui concerne les tableaux de bords, nous avons noté que ce sont des tableaux de bords souvent figés pendant des années sans adaptation aux nouveaux besoins de l'entreprise et à l'évolution du marché. L'objectif des tableaux de bord à notre avis reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations. En ce qui concerne la périodicité du tableau de bord, elle est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains services. Et parlant de services, nous n'avons pas noté un tableau de bord relatif au service placement alors que le placement est une activité importante pour la société.

Paragraphe 2 : Limites de notre étude et suggestions

Avant de faire des suggestions, nous voudrions bien rappeler les limites de notre travail. La période de stage plus courte que d'habitude (moins de trois (03) mois) que nous avons eu ne nous a pas permis d'intégrer dans notre travail la détermination des coûts de revient de chaque branche. Ce fut la même raison pour laquelle nous avons fait une appréciation qualitative. Nous aurions souhaité faire une analyse quantitative afin d'apprécier de manière chiffrée cette contribution mais il nous aurait fallu une période d'étude plus longue et plus de temps. Aussi, pour rester dans le cadre du volume souhaité par le référentiel pour notre document (maximum soixante (60) pages), notre revue de littérature n'a pas fait cas des méthodes d'évaluations des coûts.

En confrontant les notions théoriques reçues à l'école aux réalités pratiques du terrain, notre étude nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses du CG de l'Africain. Nos suggestions iront donc dans le sens de la proposition de solutions en vue du pilotage et de l'accroissement des performances de la société. Nous pensons que le positionnement du service CG de manière à ce qu'il soit directement rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé (en l'occurrence, la Direction Générale) serait un atout pour un meilleur pilotage de tout le processus. Cela permettrait à ce service d'avoir une vue d'ensemble de tout le processus et d'être « l'œil du Directeur Général ». La communication entre le Directeur Général et le service sera plus directe et les décisions de ce service pourront encore plus de poids auprès du personnel. Nous estimons que le service devra faire un effort en ce qui concerne la maîtrise des coûts surtout en ce qui concerne les frais généraux. Le taux de frais généraux étant fonction des frais généraux et des primes émises, le baisser reviendrait alors soit à diminuer les frais généraux ou à augmenter les primes émises. De ces deux variables, c'est sur la première que l'entreprise pourra agir plus aisément que la deuxième. Pour cela, la détermination des coûts de revient de chaque activité s'avère important. Nous pensons qu'il serait bien de déterminer les différentes tâches concourant à la réalisation de chaque activité, de voir s'il n'y a pas des doublons et de les supprimer. Aussi, cela permettra d'identifier les tâches prioritaires, les tâches indispensables et éventuellement celles moins indispensables et celles qui pourraient être regroupées en une seule. En ce qui concerne les tableaux de bords, il y a les états CIMA et les autres élaborés par la société pour son pilotage. Concernant les autres tableaux de bords de la société, nous pensons qu'il serait bien que le service CG élabore aussi un tableau de bord relatif à la réassurance pour analyser à la fin de chaque exercice, le programme de réassurance, son impact sur la trésorerie et permettre à la direction de prendre des décisions. Enfin, pensons-nous que le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

Conclusion du quatrième chapitre

Ce chapitre nous a permis de faire le traitement des données recueillies et d'analyser les résultats obtenus. Cela nous a donc conduit à confronter ces résultats à nos hypothèses et objectifs. Dans l'ensemble, ce sont les ratios relatifs à la solvabilité qui sont largement au-dessus des normes requises. On remarque que le taux de commissionnement est bas, ce qui est aussi encourageant mais la sinistralité devrait être améliorée surtout en ce qui concerne certaines branches. En ce qui concerne l'objectif de notre étude, nous sommes parvenus à la conclusion mitigée. Quoique le service CG de l'Africain des Assurances veille à l'atteinte des objectifs du CA en matière de résultats, il y a tout de même un aspect important participant à la détermination du résultat qui lui échappe : il s'agit de la maîtrise des coûts. Or, c'est un facteur important pour l'amélioration de la rentabilité de la société et pour sa compétitivité.

CONCLUSION GENERALE

Il devient de plus en plus évident aujourd'hui que toute entreprise qui se veut moderne et veut être pérenne doit se doter d'outils modernes adaptés à ses besoins, ses objectifs et surtout à son marché et à son environnement économique. L'un de ses instruments est le Contrôle de Gestion. Les premières formalisations du contrôle de gestion ont été construites dans un contexte stable, avec comme objectif principal de mesurer des coûts de production, puis de déterminer des coûts d'autres fonctions (budget). Aujourd'hui, dans un environnement économique caractérisé par l'instabilité et la complexité, son rôle a évolué vers le pilotage et l'amélioration de tout le processus. Cet outil a été mis en place depuis 2003 au sein de l'Africaine des Assurances, société dans laquelle, nous avons fait notre stage et a un triple objectif à savoir : la gestion budgétaire, la production des rapports d'activités périodique et l'élaboration des états CIMA. Cette société est aujourd'hui le leader sur le marché béninois des Assurances et s'est résolument engagée sur la voie de la qualité. Notre désir d'étudier la contribution du CG à la rentabilité de la société est né du rôle capital que cet outil représente pour toute entreprise de surcroît, une société d'assurance. Nous avons donc constaté qu'en plus des tâches traditionnelles dévolues au CG, le service CG de l'Africaine élabore des tableaux de bords relatifs aux objectifs et aux besoins de la société. Il veille à éviter des dérapages en cas d'éventuels dépassements d'une ligne budgétaire et donne l'alerte en cas de baisse des émissions par rapports aux objectifs attendus. Il produit trimestriellement des rapports d'activités sur l'exploitation et la rentabilité, ce qui permet à la direction de faire des analyses et de prendre des décisions appropriées. La définition des objectifs de la société au cours de l'élaboration du budget s'appuie sur un plan stratégique (souvent quinquennal) mis en place par la société, l'évolution du marché, l'environnement économique et les perspectives d'avenir. Une fois, ce budget élaboré, le service CG veille à sa mise en exécution. Il veille surtout à ce que les produits puissent être réalisés ou dépassés à ce que les charges ne soient pas dépassées ou au mieux, être réduites sans que les objectifs à atteindre ne soient pas compromis. Si cet objectif est atteint, il est clair que le résultat escompté sera atteint et que la société se portera mieux. Mais l'une des difficultés que nous avons notée en ce qui concerne la faiblesse du CG pour des éléments pouvant contribuer à la rentabilité constitue la non maîtrise des charges en l'occurrence, les frais généraux. La société n'a pas une méthode appropriée de répartition des coûts. Aussi, avons-nous constaté que le CG de l'Africaine est beaucoup plus un outil de contrôle, de comparaison et décision et moins un outil de communication. Mais ces difficultés ne remettent pas en cause le travail titanesque que fait ce service pour contribuer à la rentabilité de la société et à sa pérennisation. Trouver des solutions appropriées à ces difficultés permettrait d'améliorer les performances de l'entreprise.

Enfin, par notre modeste travail, nous espérons proposer aux dirigeants sociaux quelques pistes pour permettre à ce service très sensible de jouer pleinement son rôle et de ne pas en être réduit à l'exécution des tâches classiques. Cela permettrait à coup sûr de renforcer la position de l'entreprise sur le marché et de la rendre plus performante.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. OUVRAGES GENERAUX ET SPECIALISES

- ANTHONY R., DEARDEN J., « Management Control Systems », Homewood;
- BERLAND Nicolas, « Mesurer et piloter la performance », l'Université Paris-Dauphine ;
- BOUQUIN Henry, « Fondement du contrôle de gestion », PLF, Que sais-je ? n°2892.
- COUILBAULT François, ELIASBERG Constant et LATRASSE Michel, « Les Grands Principes de l'Assurance », 4ème édition, Ed. L'Argus ;
- DONAT Nobile, « Contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurances », éd. LARGUS, 1976 ;
- GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », 9 édition economic, 2009 ;
- LANGLOIS Georges, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 4ème éd. 2010 ;
- LOÏNING Hélène et al. « Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques », 3ème édition, DUNOD Paris ;
- Raymond Miles et Charles Snow « Stratégie d'Organisation, Structure, et Processus », 1978

II. NOTES COURS

- Fabrice H. ABLEGUE, « Cours de contrôle sur pièces et sur place » DESS-A 24ème promotion 2018-2020 ;
- Fransady KONDE, « Cours de comptabilité des Sociétés d'assurances » DESS-A 24ème promotion 2018-2020 ;
- Eugène KOUADIO, « Cours de Généralités et Bases Techniques » DESS-A 24ème promotion 2018-2020 ;
- Issa MAIGA, « Cours de contrôle de gestion » DESS-A 24ème promotion 2018-2020 ;
- Emmanuel NOUKELA, « Cours d'audit interne » DESS-A 24ème promotion 2018-2020.

III. MEMOIRES, SEMINAIRES ET ETUDES

- « La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public : Le cas du Maroc » LAILA ZOUIDI décembre 2013
- « L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise d'assurance », Thèse : MBA-2010 ENASS ;
- « Présentation du marché de l'assurance vie en Afrique subsaharienne francophone » Aymeric Kamega et Frédéric Planchet, 2012
- « Cours de contrôle de gestion appliqué à l'assurance », Partie 2
- « DCG 11, Contrôle de Gestion, Manuel et applications », Claude ALAZARD et Sabine SEPARI

« Défis techniques, financiers et commerciaux de l'assurance vie en Afrique subsaharienne francophone » Alexandra Bertomeu-Gilles et al, mai 2012

« L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances », séminaire FANAF/IIA animé par Seydou KONE à Ouagadougou du 12 au 16 novembre 2007 ;

« Les déterminants de la souscription d'une garantie d'assurance au Bénin », étude réalisée par la direction des assurances du Bénin, Août 2015 ;

« Les nouveaux enjeux du contrôle des assurances », Séminaire FANAF, 38ème Assemblée générale de FANAF, animé par François TEMPE (ACPR), Ouagadougou, 18 Février 2014.

« Management des Entreprises » MOULY

IV. LEGISLATIONS ET REVUE PROFESSIONNELLE

Atlas Magazine, "l'actualité de l'assurance en Afrique et au Moyen-Orient, N°131, Mai 2016 ;

Brochure FANAF, « Marché de l'assurance en Afrique », donnée 2010-2014 ;

Code des assurances des Etats membres de la CIMA, édition 2014 ;

Newsletter of International Association of Insurance Supervisors (IAIS), July 2016;

Principes de base, normes, orientations et méthodologie d'évaluation pour le secteur des assurances, publication de l'IAIS, octobre 2011 ;

Revue CMA édition 2014 produite annuellement par la Direction des Assurance du Bénin.

V. WEBOGRAPHIE

www.google.com

www.iais.org

www.cima-afrique.org

www.fanaf.org

www.enass.fr

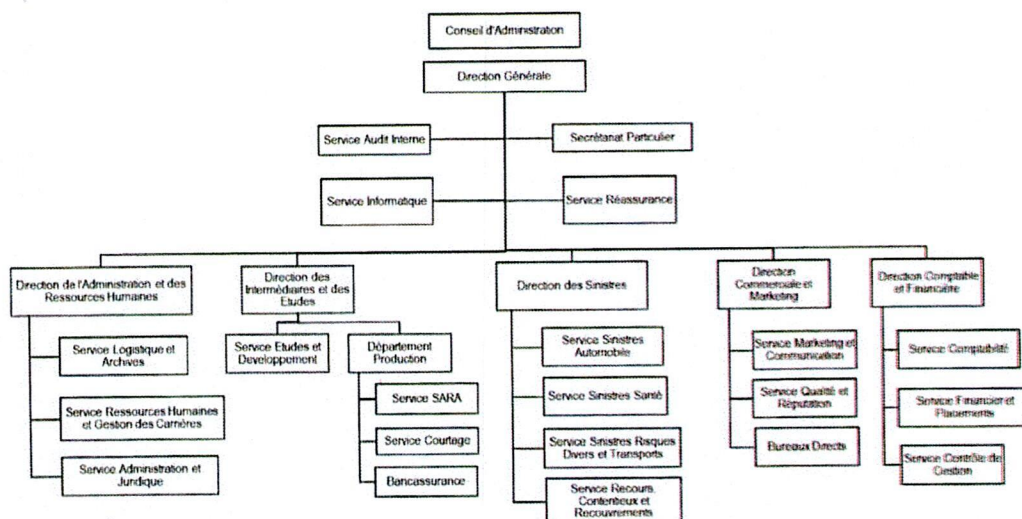
www.cica-re.com

ANNEXES

Annexe 1



ORGANIGRAMME STRUCTUREL



DTQ 01.09

Juin 2017 – rév1

Page 1/1

REDACTION ET APPROBATION: Mouftaou SOUHOVIN

DATE ET SIGNATURE: 24 Janvier 2018

[Signature]



Annexe 2

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CHIFFRES D'AFFAIRES DES SOCIETES IARDT						
AFRICAIN	9 341 843 213	10 651 365 648	11 268 807 126	10 935 045 944	11 078 418 205	10 663 249 650
NSIA Bénin	8 522 210 091	9 643 707 211	9 562 820 611	8 838 405 083	9 961 267 328	10 441 053 619
FEDAS	4 037 905 007	4 527 017 069	4 150 820 214	4 238 154 902	2 962 204 465	-
GAB	2 585 275 906	2 306 576 843	2 104 640 194	2 528 545 168	2 447 542 813	2 202 819 626
SUNU-Bénin	1 856 175 635	2 018 502 754	2 041 420 816	1 903 455 007	2 044 418 756	1 603 182 325
SAAR Bénin	1 332 346 648	1 656 428 889	1 831 754 006	1 698 741 426	2 539 529 984	1 980 513 732
SAHAM Bénin	1 906 731 224	1 621 540 697	1 636 404 176	2 180 892 332	2 400 576 908	3 390 315 732
AMAB	112 741 160	182 745 502	157 369 000	153 026 829	261 233 944	296 316 301
AAB	-	-	-	149 274 696	1 672 867 449	5 884 478 816
TOTAL	29 695 228 884	32 607 884 613	32 754 036 143	32 625 541 387	35 368 059 852	36 462 127 582

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES (SCHEMAS ET GRAPHIQUES)	viii
RESUME	ix
ABSTRACT	x
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE, DU CONTEXTE DU CONTROLE DE GESTION ET DE SES PARTICULARITES DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE.	3
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DU CONTEXTE DE CONTROLE DE GESTION	4
Section 1 : Présentation du cadre de stage	4
Paragraphe 1 : Historique de l'Africaine des Assurances	4
1.1 Historique de L'Africaine et situation géographique	4
1.2 Vision et valeurs de L'Africaine	5
1.3 Les ressources humaines de L'Africaine	5
1.4 Les réseaux de distribution de L'Africaine	5
1.5 Les principaux réassureurs de L'Africaine	6
1.6 La politique de croissance externe de L'Africaine	6
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de L'Africaine	7
2.1 Les organes de décisions	7
2.2 Les Directions opérationnelles et les services	8
Section 2 : Le positionnement du contrôle de gestion	10
Paragraphe 1 : L'apparition du contrôle de gestion	10
1.1 Histoire des « coûts »	10
1.2 Histoire du « contrôle »	11
1.3 Évolution de la prédominance des fonctions de l'entreprise	12
Paragraphe 2 : Les différentes formes de contrôle	13
2.1 : La notion de contrôle	13
2.2 Le contrôle interne	15
2.3 Audit Interne	16
2.3 Le contrôle prudentiel	18
Section 3 : Les objectifs du Contrôle de Gestion (CG)	19
Paragraphe 1 : Définition du Contrôle de Gestion (CG)	19
1.1 : Les premières définitions du Contrôle de Gestion (CG)	19

1.2 Définition actuelle du Contrôle de Gestion (CG)	20
1.3 : Le Contrôle de Gestion (CG) comme outil de pilotage du changement.....	21
1.4 : Évolution du Contrôle de Gestion (CG) vers le pilotage de la performance	23
Paragraphe 2 : Les objectifs actuels du Contrôle de Gestion (CG).....	23
2.1 : La performance de l'entreprise	23
2.2 L'amélioration permanente de l'organisation	24
2.3 La prise en compte des risques	24
2.4 La valeur	24
CHAPITRE II : PARTICULARITES DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE	27
Section 1 : Particularités du CG dans une société d'assurance	27
Paragraphe 1 : Organisation scientifique des entreprises d'assurance.....	27
Paragraphe 2 : Les ratios d'analyse d'une entreprise d'assurance.....	29
Section 2 : Les piliers de solvabilité	31
Paragraphe 1 : Les provisions techniques	31
Paragraphe 2 : La couverture des Engagements Réglementés (ER).....	32
Paragraphe 3 : La marge de solvabilité	32
3.1 : Raison d'être	32
3.2 : Éléments constitutifs de la marge disponible	33
3.3 : Exigence minimale	33
Section 3 : Problématique et objectifs	34
Paragraphe 1 : La problématique	34
Paragraphe 2 : Les objectifs et la méthodologie de notre étude	35
2.1 Objectif général	35
2.2 : Méthodologie d'étude	36
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE NOTRE ETUDE.....	38
CHAPITRE III : OBJECTIFS ET CONTEXTE DE MISE EN PLACE D'UN ORGANE DE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES.....	39
Section 1 : Les objectifs du CG de l'Africaine des Assurances.....	39
Paragraphe 1 : Historique du CG de l'Africaine des Assurances	39
1.1 : Le CG de L'Africaine : historique et objectifs	39
1.2 : Le CG de L'Africaine : Aspects procéduraux.....	40
Paragraphe 2 : Le CG de L'Africaine : Aspects organisationnels.....	42
2.1 : Les missions du système CG de L'Africaine	43
2.2 : Le positionnement du système CG dans la structure organisationnelle de L'Africaine	43
2.3 : Le CG de L'Africaine : les aspects stratégiques.....	44
Section 2 : Les tableaux de bords.....	45
Paragraphe 1 : Les états d'analyse de l'exploitation par catégorie et par exercice de	
survenance	45

1.1 : Etats d'analyse de l'exploitation par catégorie (C1, C10 A)	45
1.2 : Etats d'analyse de l'exploitation par exercice de compétence (C10B, C10, C9 et C26)	46
Paragraphe 2 : Les autres états Statistiques et comptables.....	47
2.1 : Etats d'analyse de la solvabilité (C4, C5 et C11).....	47
CHAPITRE VI : APPORT DU CONTROLE DE GESTION A L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DE L'AFRICAIN DES ASSURANCES	50
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	50
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats.....	50
Paragraphe 2 : Interprétation des ratios et vérification des hypothèses.....	55
2.1 : Interprétation des ratios.....	55
2.2 Vérification des hypothèses	56
2.3 Vérification des objectifs	57
Section 2 : Critiques et suggestions.....	57
Paragraphe 1 : Critiques	57
Paragraphe 2 : Suggestions	58
Conclusion partielle	60
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	63
ANNEXES.....	65
TABLE DES MATIERES	67

