

# INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES DE YAOUNDE

B. P: 1 575 – Tel: ( 237 ) 220 71 52 – Fax: ( 237 ) 220 71 51  
CAMEROUN

## MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

THEME: Contribution à la mise en place d'une structure de contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances : cas de ACTIVA Assurances.

PAR  
KORBOL Firmin  
16° Promotion DESS-A

SOUS LA DIRECTION DE  
Monsieur MATHIEU Teyomnou  
Directeur Général Adjoint  
ACTIVA Assurances

( Novembre 2 004 )

## TABLE DES MATIERES

	<b>Pages</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	1
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
I- Généralités.....	3
A- Définition.....	3
B- La place et le fonctionnement du contrôle de gestion.....	3
1- La place du contrôle de gestion.....	4
2- Le fonctionnement du contrôle de gestion.....	4
C- La structure de l'entreprise.....	5
1- Les principales organisations d'une société.....	5
a- L'organisation en ligne.....	5
b- L'organisation fonctionnelle.....	5
c- L'organisation staff and line.....	5
d- L'organisation par comité.....	6
2- Les centres de responsabilité.....	6
II- Le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances.....	7
II. 1 Les moyens humains et matériels.....	7
A- Le facteur humain.....	7
1- Le recrutement.....	7
a- Le personnel salarié.....	8
b- L'agent général.....	8
2- La formation et l'animation.....	8
a- La formation du personnel.....	9
b- L'organisation, l'animation et le contrôle de la force de vente.....	9
B- Les moyens informatiques.....	9
C- La communication interne à l'entreprise.....	10
1- Les critères de l'information interne.....	10
2- Les tableaux de bord.....	11
II. 2 La comptabilité.....	12
II. 2. 1 La comptabilité générale.....	12
A- Les primes.....	12
1- Cas des sociétés sans intermédiaires.....	12
2- Cas des sociétés avec intermédiaires.....	13
a- Les agents généraux.....	13
b- Les courtiers d'assurances.....	13
B- Les sinistres et les recours.....	13
C- Les commissions.....	14
D- Les provisions techniques.....	14
1- Les provisions de primes.....	14
2- Les provisions pour sinistres à payer.....	14
a- La méthode de dossier par dossier.....	15
b- La méthode des coûts moyens.....	15
c- La méthode forfaitaire.....	15
d- La méthode des cadences de règlement.....	15
E- Les produits financiers nets.....	15
F- Les autres charges.....	16

	Pages
1- Les charges par nature.....	16
2- Les charges par destination.....	16
II. 2. 2 La comptabilité analytique.....	16
A- La connaissance des coûts et la gestion de l'entreprise.....	17
1- La connaissance des coûts internes.....	17
a- Les coûts intermédiaires par produits.....	17
b- Les coûts internes des services propres à l'entreprise.....	17
2- Les informations de gestion.....	17
B- L'analyse des charges et leur regroupement.....	18
1- La saisie des charges et leur analyse.....	18
2- Les éléments incorporables aux coûts.....	18
a- Les charges incorporables saisies dans la comptabilité générale.....	18
b- Les charges supplétives incorporées.....	18
c- Les charges non incorporables.....	18
3- Les éléments constitutifs des coûts.....	19
a- La décomposition des coûts.....	19
b- Le poids particulier des charges de sinistres.....	19
c- Les frais de fonctionnement.....	19
4- Les difficultés de l'incorporation des charges aux coûts et coûts de revient.....	19
a- La multiplicité des coûts et coûts de revient.....	20
b- La distinction terminologique.....	20
c- Le cheminement comptable des éléments du coût.....	20
5- Le travail complexe de traitement des éléments indirects dans les centres d'analyse.....	20
a- La nature des centres d'analyse.....	20
b- Le rôle des centres d'analyse.....	20
c- Le calcul des montants des centres d'analyse.....	20
d- L'unité d'œuvre.....	21
6- L'incorporation des frais non directs aux coûts.....	21
a- Le principe du calcul de répartition.....	21
b- Les bases ou clés de répartition.....	21
c- La répartition des frais indirects entre les sections.....	22
7- Les résultats analytiques.....	22
C- L'analyse comptable.....	22
1- Les budgets.....	22
2- Les différentes phases d'élaboration du budget.....	22
3- La méthode budgétaire et la gestion prévisionnelle.....	23
4- Les différents budgets.....	24
a- Le chiffre d'affaires.....	25
b- La sinistralité.....	25
c- Les chargements.....	26
d- Les produits financiers.....	26
5- L'analyse de l'exploitation.....	26
III- Le contrôle de gestion dans ACTIVA Assurances.....	28
III. 1 L'organisation de ACTIVA Assurances.....	29
A- Le conseil d'administration.....	29

	Pages
B- La direction générale.....	29
C - La direction administrative et financière.....	29
D-La direction techniques et courtages.....	30
E-La direction marketing et commercial.....	30
F-La direction sinistres et contentieux.....	31
III. 1. 1 Les différents centres de responsabilité.....	31
A- La direction administrative et financière.....	31
B- La direction sinistres et contentieux.....	32
C- La direction techniques et courtages.....	32
D- La direction marketing et commercial.....	32
III. 1. 2 L'analyse des charges et leur regroupement.....	34
A- Les charges directes.....	34
B- Les charges indirectes.....	35
III. 1. 3 Le traitement des éléments indirects dans les centres.....	36
III. 1.4 L'incorporation des charges aux coûts.....	37
A- Le principe du calcul de répartition.....	37
B- La répartition des frais entre les branches.....	37
III. 2 La mesure de l'activité de ACTIVA Assurances.....	40
A- L'analyse de l'exploitation par les tableaux de bord.....	41
B- L'analyse de l'exploitation par les ratios.....	45
1. L'activité commerciale.....	46
2. L'activité technique.....	46
3. L'activité financière.....	47
4. Les structures financières.....	47
5. Le ratio d'analyse de résultat.....	48
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>II</b>
<b>ANNEXE 1 : Liste des ratios.....</b>	<b>III</b>
<b>ANNEXE 2 : Bilan , état C1 exercice 2003 et compte d'exploitation générale.....</b>	<b>IV</b>
<b>ANNEXE 3 : Bilan et compte d'exploitation générale exercice 2002.....</b>	<b>V</b>

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier, pour leurs collaborations à la mise au point de ce mémoire :

- Messieurs **NANA François** et **NGUIFFO Léopold**, personnels de ACTIVA Assurances et Anciens de l'Institut International des Assurances de Yaoundé qui ont assuré la relecture et les corrections nécessaires,
- Monsieur **NGNIWAKE Norbert**, le Chef Comptable, qui a contribué de façon importante aux recherches de documentation,
- Monsieur **MATHIEU Teyomnou** qui, malgré ses lourdes responsabilités, a accepté de diriger ce travail. Précisons qu'il est le Directeur Général Adjoint de ACTIVA Assurances,
- Tout le **personnel de ACTIVA Assurances** et particulièrement celui de la **Direction Administrative et Financière** qui a agréementé mon séjour de stage dans cette Compagnie,
- **La Direction Générale** de ACTIVA Assurances qui a bien voulu accepter ma demande de stage et qui a tout mis à ma disposition pour réaliser ce travail qu'elle saura en usage.

Je ne saurais finir mes propos sans remercier le tout puissant qui a préservé ma santé pendant tout ce séjour.

## INTRODUCTION

Les Compagnies d'assurances ont longtemps ignoré les techniques du contrôle de gestion. L'exploitation des données statistiques étaient considérées par beaucoup d'entre elles comme suffisante à la conduite des affaires. La prise en compte du concept du contrôle de gestion dans le secteur des assurances ne s'est généralisée que très récemment, sous la pression de l'évolution du marché. Après une période dominée par la demande, les assureurs se sont trouvés confrontés à un marché de plus en plus concurrentiel. A mesure que croissaient les chiffres d'affaires, est apparue la nécessité absolue de surveiller de près, tous les éléments qui concourent à l'amélioration de la qualité et du coût des prestations que les assureurs versent aux assurés et bénéficiaires de contrat et de capitalisation. Aujourd'hui, la conjoncture économique a rendu plus nécessaire la structure du contrôle de gestion dans tous les secteurs de l'économie. Dans le secteur des assurances, cela est d'autant plus primordial pour diverses raisons :

- Une entreprise d'assurances est une organisation dans laquelle des moyens financiers sont réunis pour fournir à une clientèle des prestations.

Le plus souvent, le but est intéressé. Il s'agit d'augmenter les richesses et les revenus des actionnaires qui ont apporté le capital.

Dans les sociétés mutuelles d'assurances, le but est de fournir au plus juste prix les services proposés aux adhérents.

- Qu'elle soit à but lucratif ou non, toute société d'assurances doit tenir une comptabilité précise de toutes ses opérations et de tous ses engagements. C'est d'ailleurs une exigence légale pour toutes les organisations.

Les entreprises d'assurances doivent, en plus de ces exigences, fournir régulièrement aux autorités de tutelle et à la Commission Régionale de Contrôle des Assurances des états statistiques et comptables de leurs opérations.

- La tenue d'une comptabilité est une nécessité économique pour l'entreprise.

Ses dirigeants doivent pouvoir, à tous moments, en suivre l'évolution ; vérifier si les actifs sont toujours suffisants pour honorer leurs engagements contractuels ; s'assurer que les prix de vente des prestations proposées couvrent au moins le coût de revient de l'entreprise. Le secteur de l'assurance a la réputation d'être un secteur particulier par rapport aux autres secteurs de l'économie :

- Les tarifs proposés aux assurés pour les engagements promis comportent une marge d'erreurs. Ils sont basés sur des statistiques du passé et une estimation des modifications à venir puisque l'avenir ne répète pas exactement le passé. Il faut donc suivre de très près les résultats techniques pour adapter les tarifs si cela est nécessaire.

- L'encaissement des primes ou cotisations précède toujours la survenance du sinistre dont le règlement n'est pas toujours immédiatement exigible.

Les assureurs disposent donc entre leurs mains des sommes importantes d'argent qui peuvent cacher une insolvabilité réelle si les provisions techniques ne sont pas correctement évaluées et représentées à l'actif par des avoirs suffisants correspondants. A l'examen de ce qui précède, la société d'assurances a besoin d'être contrôlée pour garder son unité et son efficacité. Comme toute organisation, elle doit bien connaître son coût d'exploitation, réduire le coût de revient et améliorer sa productivité. Son succès dépend également de la qualité des services rendus aux assurés et de la motivation de l'ensemble des collaborateurs. En effet, le personnel doit être impliqué dans le progrès de l'entreprise.

Une structure de contrôle de gestion permettra aux dirigeants de l'entreprise de fixer les objectifs de croissance, de résultat et d'analyser les écarts entre les objectifs et les résultats effectivement obtenus. Cette analyse s'étendra aux résultats des entreprises concurrentes.

Dans le cadre de notre étude, nous aborderons notre thème sous trois angles :

- Les généralités retiendront notre attention dans la première partie
- La deuxième partie sera réservée au contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances
- Et dans la troisième partie, nous tenterons d'appliquer le contrôle de gestion aux activités de **ACTIVA ASSURANCES**.

## I- GENERALITES

C'est vers les années trente que le contrôle de gestion a été mis en pratique aux Etats Unis . A cette époque, on parlait de contrôle budgétaire, de l'analyse du prix de revient, des études de rentabilité, de l'analyse des écarts etc.

La France ne l'a vraiment adopté que vers les années soixante pour faire face à une concurrence de plus en plus forte tout en s'inspirant de l'expérience américaine. Il est devenu aujourd'hui une discipline bien connue dont les pratiques de base sont utilisées par la plupart des entreprises.

Un contrôle de gestion orienté vers l'action doit avoir pour raison d'être, non l'analyse des chiffres du passé, mais l'amélioration des décisions des responsables opérationnels. Ces décisions résultent des relations existant entre le contenu des données disponibles et le comportement personnel des décideurs.

Il faut donc adapter la présentation des chiffres à ce comportement et inversement essayer parfois de faire évoluer ce dernier ainsi que l'organisation qui le conditionne. Mais qu'est-ce que fait le contrôle de gestion ?

### A- Définition

Le contrôle de gestion peut être défini comme « un ensemble de dispositions pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec les données passées ou prévues peut déclencher rapidement les mesures correctives appropriées. »

Il peut être vu comme un état d'esprit dont l'exploitation peut découler des points suivants :

- Il est important de fixer des objectifs et d'établir des prévisions à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines de la gestion et de contrôler les réalisations pour mettre en œuvre les actions correctives,
- Il est important pour l'entreprise de suivre la rentabilité de son exploitation lorsque celle-ci est relativement faible,
- Lorsque les pouvoirs sont décentralisés, il faut mettre en place un organe centralisé de gestion permettant un circuit de l'information à tous les niveaux.

Les techniques de contrôle de gestion sont multiples. Au niveau de l'entreprise, il s'articulera autour d'un système de planification ; d'où la nécessité de définir sa place afin de percevoir son fonctionnement.

### B- La place et le fonctionnement du contrôle de gestion

Avant la mise en place d'une structure de contrôle de gestion, il apparaît nécessaire de bien cerner le fonctionnement personnel des dirigeants et la façon dont ils veulent exercer leur autorité. Une telle structure ne doit jamais être neutre . Elle doit s'adapter parfaitement à la personnalité des dirigeants de l'entreprise.

Si c'est sous cet angle qu'on voit le problème, on aidera beaucoup la Direction Générale à concrétiser son style de management.

Le contrôleur de gestion doit donc s'efforcer de bien connaître le style de management des dirigeants et ensuite contribuer à les exploiter. La structure de contrôle de gestion ne peut être conçue de façon autonome. Elle apparaît cohérent avec le style de management et la culture de l'entreprise.

## 1°- La place du contrôle gestion

La place du contrôle de gestion est essentielle et est devenue incontournable. Cependant sa mission exacte dans la structure ou l'organisation de l'entreprise constitue un problème qui se prête mal à des généralisations.

Il faut comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

- De la taille de l'entreprise
- De son mode de fonctionnement : centralisé ou non
- Des moyens disponibles
- Des objectifs poursuivis par les dirigeants.

Le contrôle de gestion est au centre de tous les flux d'informations de l'entreprise.

En effet, c'est lui qui reçoit, traite, analyse, explique et transmet à d'autres les informations reçues sous différentes formes.

D'habitude, il est logé au sein de la Direction Financière, soit en tant que responsabilité à part entière soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le Directeur Financier.

L'évolution récente le situe en dehors de toute hiérarchie et le rattache à la Direction Générale de la société.

Cette place favorise l'indépendance du contrôleur de gestion et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants. Le contrôle de gestion va s'appuyer sur des moyens techniques, financiers et des ressources humaines disponibles dans la société pour mener sa mission.

Il pourra donc adapter sa méthode et ses outils à l'environnement dans lequel il doit fonctionner ; mais aussi intégrer tout ce qui fait le caractère original de l'entreprise. Comme nous le constatons, le contrôle de gestion se trouve au cœur de l'organisation.

## 2- Le fonctionnement du contrôle de gestion

Le fonctionnement du contrôle de gestion repose sur la maîtrise de l'information. L'information « est un anti-désordre créatrice d'organisation et de différenciation à l'intérieur d'un système. » Pour être fonctionnel, le contrôle de gestion doit respecter une méthodologie de travail particulière et utiliser des outils qui s'appuient sur l'organisation de l'entreprise :

- La méthodologie du contrôle de gestion doit suivre un processus logique comprenant plusieurs étapes
- Les outils correspondent à un ensemble des procédures et documents permettant la mise en forme de l'information et le contrôle de l'activité et des résultats
- L'organisation est représentée par le découpage en centres de responsabilité. La société doit être subdivisée en unités ayant une activité homogène, mesurable .

Après analyse des rapports du contrôle de gestion avec l'entreprise, l'information et les hommes, nous allons nous attarder maintenant sur la structure de l'entreprise.

## C- La structure de l'entreprise

La structure de l'entreprise joue un rôle important dans la réussite du contrôle de gestion. L'entreprise est un ensemble organisé dans lequel circule dans tous les sens de l'information selon des techniques et des formes spécifiques. La structure de la société représente le squelette de cet ensemble. Pour pouvoir maîtriser la gestion de la société, on peut envisager :

- Soit de modifier la structure existante
- Soit d'adapter le contrôle de gestion à l'organisation préexistante
- Soit de modifier un peu les deux.

Le choix de la structure de l'entreprise n'est pas le travail du contrôleur. Il est de la compétence de la Direction Générale et dépend de nombreux facteurs dont notamment la taille de l'entreprise, de la volonté de décentraliser ou non les responsabilités. Cependant le contrôleur de gestion peut proposer des adaptations qu'il estime nécessaires afin de rendre efficace le contrôle et ainsi contribuer à mieux maîtriser la gestion.

### 1- Les principales organisations d'une société

Traditionnellement, quatre fonctions principales déterminent l'organisation d'une entreprise. Il s'agit de :

- La production
- La distribution
- Les finances
- Le personnel

L'organisation permet de planifier le travail, de fixer les responsabilités, de superviser le travail et de mesurer le résultat. Pour y arriver, il faut choisir une forme d'organisation. Théoriquement, on distingue quatre :

- L'organisation en ligne
- L'organisation fonctionnelle
- L'organisation staff and line
- L'organisation par comité

#### a- L'organisation en ligne

Elle est simple et la plus ancienne. Le manager a sous lui une gamme variée de responsabilités pour lesquelles il n'est pas nécessairement un expert. Il peut avoir de surcharges de travail sur le manager. Ce type d'organisation se rencontre dans l'administration, dans l'armée, etc.

#### b- L'organisation fonctionnelle

Elle est développée à l'origine par TAYLOR FREDERIC pour donner des talents spécialisés au niveau du management. C'est ce talent qui a la mission d'exécuter tous les devoirs de production incombant au manager. Dans la gestion courante du personnel de l'entreprise, tous les problèmes de salaire sont gérés par le département de la solde par exemple. C'est dire que dans la forme fonctionnelle d'organisation, chaque responsable évolue dans une spécialité et n'exécute qu'un aspect spécialisé dans l'exécution du travail. Cela entraîne une efficacité dans le travail car les employés ont un expert comme superviseur et une talentueuse attention d'encadrement. Seulement le développement cause souvent le chevauchement d'autorité et une absence de ligne de démarcation. Compte tenu de ces limites, une forme fonctionnelle d'organisation pure comme l'organisation en ligne n'existe pas dans l'organisation moderne.

#### c- L'organisation staff and line

Cette organisation est la synthèse des deux premières. Les politiques et les pratiques de l'entreprise sont définies horizontalement juste en dessous de la fonction stratégique. Plus bas, se trouvent les lignes d'autorité, de responsabilité et du travail à faire qui s'exercent au sein d'un département de l'entreprise. Dans une certaine mesure, l'assistant contrôleur devient manager de plusieurs affaires spécialisées.

#### **d- L'organisation par comité**

Elle est une modification de l'organisation staff and line. Les personnes tendent à faire plus confiance à un groupe de gestion qu'à une autorité de type dictatorial d'une seule personne. Cependant les réactions d'un tel comité sont lentes pour une situation nécessitant une réaction urgente. La lenteur viendra du fait que les membres du comité peuvent avoir des points de vue divergents par rapport à une situation donnée. Cela peut entraîner des blocages, des baisses de rendement etc. Une organisation prometteuse peut se retrouver au creux de la vague parce qu'elle a un manager incompetent.

Le même résultat peut se produire si l'organisation est quelconque.

#### **2- Les centres de responsabilité**

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité permet de maîtriser facilement la gestion en s'appuyant sur les responsables opérationnels ; mais aussi de renforcer l'implication à tous les niveaux. Les centres de responsabilité sont définies en fonction :

- Des objectifs de l'entreprise
- De la délégation de responsabilité souhaitée par la Direction Générale
- De l'organisation propre à l'entreprise
- Des moyens disponibles pour suivre et contrôler la gestion
- Des ressources humaines disponibles.

Un centre de responsabilité est une subdivision de l'entreprise qui se caractérise par :

- Une activité homogène : vente, production etc.
- Un responsable ayant l'autorité nécessaire pour engager des moyens
- Une responsabilité déléguée dans le cadre d'un budget avec objectifs précis
- Des moyens pour financer le plan d'action
- Des résultats mesurables suivant des critères d'appréciation définis.

Il convient de préciser que la responsabilité est l'obligation de bien faire le travail assigné et d'en rendre compte. C'est aussi l'obligation de répondre de ses actes.

Les lignes d'autorité et de contrôle doivent apparaître à l'organigramme de l'entreprise avec autant de détails que possible.

## II- LE CONTROLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE D'ASSURANCES

Le contrôle de gestion tire l'essentiel de son efficacité des trois éléments suivants :

- Quels types de contrôle de gestion veut-on mettre en place à court, moyen et long terme ?

La réponse à cette interrogation permettra de définir le champ d'action et les domaines d'intervention du contrôle de gestion

- De quels types d'hommes a-t-on besoin pour faire fonctionner efficacement le contrôle et le faire évoluer progressivement ? Ce sera l'opportunité d'élaborer des profils de postes et faire le point sur le potentiel humain de l'entreprise.
- Enfin, de quels instruments a-t-on besoin pour répondre aux demandes des gestionnaires qui vont utiliser et faire évoluer le système ? La société s'efforcera ici de connaître d'une manière précise l'état de ses instruments de gestion et les besoins à satisfaire dans ce domaine.

Ce diagnostic permettra de déterminer les potentiels existant et l'importance de l'investissement qu'il faut entreprendre en fonction des possibilités de l'entreprise mais surtout en fonction du rapport qualité-prix souhaité. La conception d'une structure de contrôle de gestion dans une société d'assurances repose donc sur des moyens :

- Humains et matériels
- De la comptabilité

### II-1 LES MOYENS HUMAINS ET MATERIELS

Il s'agit ici essentiellement du développement du potentiel humain, informatique et de la communication.

#### A- Le facteur humain

Une société d'assurances est une organisation d'hommes riches dans la diversité de leurs compétences et dans la somme de leurs expériences.

Trouver un homme qu'il faut à la place qu'il faut est devenu une quête incessante des dirigeants d'entreprise.

Recruter des gens à fort potentiel, savoir garder ceux qui ont acquis une expérience, motiver les collaborateurs pour les inciter à donner le meilleur d'eux même, déléguer des responsabilités sont autant de défis auxquels les dirigeants d'entreprise sont aujourd'hui confrontés et auxquels ils doivent trouver des solutions pour évoluer avec succès. Le personnel doit trouver sa plénitude dans l'entreprise. Il faut donc à la base un bon recrutement et une bonne politique de formation et d'animation.

#### 1- Le recrutement

Les compagnies d'assurances utilisent essentiellement trois modes de distribution :

- Les ventes aux guichets à travers les bureaux directs et les établissements financiers
- Les ventes faites par les intermédiaires
- Les ventes par téléphone, correspondance, informatique. Nous nous attarderons sur le recrutement du personnel salarié et la sélection des agents généraux.

### a- Le personnel Salarié

Le recrutement du personnel doit suivre un processus que nous tenterons de classer en huit phases :

- Il faut définir le poste à pourvoir. Cette démarche doit permettre de fixer les charges que doit remplir le titulaire du poste
- La définition du profil du poste c'est à dire l'ensemble des traits qui caractérisent le postulant par rapport à son aptitude pour l'emploi ou la fonction
- L'identification des sources de recrutement
- La mise en place des moyens de recrutement
- Faire la campagne de recrutement
- Opérer la sélection des candidats
- Prendre la décision d'embauche
- L'intégration du sélectionné dans l'entreprise. Afin d'améliorer la qualité des entretiens de recrutement, il est conseillé d'utiliser le résumé du profil de l'emploi comme guide et dans la suite des débats, essayer de repérer les forces et les faiblesses du candidat. L'autre mode de distribution visé est l'agent général.

### b- L'agent général

Défini à l'article 501, 2° du code des assurances des Etats membres de la CIMA, l'agent doit, en dehors des exigences légales, avoir un certain profil.  
Le candidat doit avoir une certaine personnalité car la réussite dans cette profession exige de nombreuses qualités inhérentes à la vente et à la gestion.

Le postulant doit posséder les qualités suivantes :

- Un bon niveau de formation générale
- Une bonne intelligence relationnelle c'est à dire de la persuasion
- Une capacité d'adaptation aux catégories sociales rencontrées
- Un esprit d'initiative développé allié à une prudence dans les prises de décisions
- Un sens aigu de responsabilité
- Un goût de l'organisation et de la rigueur
- Un sens d'honnêteté et de moralité irréprochables
- De la constance et de la ténacité dans l'effort
- Une grande mobilité dans l'action.

Le développement de ces deux potentiels nécessite un investissement dans la formation et l'animation.

## 2- La formation et l'animation

L'entreprise doit avoir connaissance des besoins en formation car le personnel doit être formé pour atteindre les objectifs des dirigeants de la société. C'est pour cela qu'elle doit mettre en œuvre un plan de formation et évaluer l'efficacité de celle-ci.

### **a- La formation du personnel**

Un plan de formation générale des cadres et des techniciens de la société doit être déployé. Ce plan de formation doit tenir compte des éléments qui suivent :

- La définition et le but du contrôle de gestion
- L'interdépendance des services dans l'organisation de la société
- La technique de la gestion budgétaire
- L'initiation aux méthodes de prévision
- La méthode d'élaboration des budgets
- L'analyse des écarts.

En fonction du degré d'analyse, de la qualité et de la fiabilité des prévisions, de la qualité et de la richesse de l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions recherchées par la société, il est nécessaire de s'entourer des cadres de haut niveau. La dimension humaine du contrôle de gestion consiste à s'appuyer sur des hommes. A cet effet, il doit être considéré comme un instrument de motivation. Son existence peut sécuriser car il est le gage d'une appréciation effectuée à l'aide des critères connus, évitant ainsi la tentation de l'arbitraire. Il aide chacun à formaliser ses objectifs en terme financier et renforce le sentiment d'appartenance car il incite chacun non seulement à participer à la définition de ses propres objectifs mais aussi à ceux de l'entreprise dans son ensemble. L'évolution des systèmes de gestion tend à mieux responsabiliser les individus. A tous les niveaux de l'entreprise, chacun, dans son domaine, est appelé à s'exprimer sur son activité, à donner son opinion et à proposer telles ou telles modifications qu'il juge utiles. Dès lors, le travail devient intéressant.

### **b- L'organisation, l'animation et le contrôle de la force de vente**

La société d'assurances est aussi un réseau de vendeurs. Afin que ceux-ci soient productifs et rentables, il faut les organiser, les animer et les contrôler. Les dirigeants de l'entreprise doivent :

- Déterminer la taille de la force de vente
- Déterminer les secteurs de vente et fixer les quotas. Cela permettra de surveiller les résultats de chaque vendeur et de faire des analyses aux niveaux les plus significatifs grâce à des tournées qu'il faut envisager. Une société ne prospère et ne se développe que si ses collaborateurs sont compétents et motivés.

Le département des ressources humaines a donc une responsabilité particulière dans la marche de l'entreprise. Il doit :

- Recruter les nouveaux collaborateurs
- Gérer les carrières
- Adapter les formations aux évolutions des besoins de l'entreprise et de la clientèle
- Motiver les meilleurs collaborateurs
- Stimuler les moins bons
- Améliorer la productivité tout en veillant à garder un bon climat social favorable au développement.

### **B- Les moyens informatiques**

L'informatique est devenue un élément fondamental dans les sociétés d'assurances. Elle apparaît à tous les niveaux de la profession, notamment au niveau de la conception des contrats, de la production, de l'archivage des dossiers, de l'encaissement des primes ou cotisations, du traitement des dossiers sinistres, des provisions techniques, de la comptabilité, des statistiques etc. L'informatique doit être utilisée pour améliorer la fiabilité des statistiques de la société puis pour donner un service plus rapide et plus efficace à la clientèle de l'entreprise. Les informaticiens de la compagnie doivent avoir de bonnes connaissances

techniques sur le contenu des contrats d'assurances et sur les particularités légales et fiscales de la profession d'assurances pour mettre au point les programmes ou logiciels adaptés aux besoins et aux objectifs de la société.

Ils doivent aussi être capables de comprendre les besoins des utilisateurs de ces programmes, à savoir, les rédacteurs de contrats, les gestionnaires des sinistres, les commerciaux, les comptables et les statisticiens et de les former à leur utilisation la plus efficace. L'ordinateur est devenu la clef de voûte du système administratif et comptable. Cet état de fait entraîne sur le plan de la gestion une dépendance étroite de tous les services fonctionnels et opérationnels de la société à la rigueur informatique. Cette rigueur s'exprime sur le plan administratif par la contrainte délai de livraison et sur plan informationnel par des contraintes de qualité et quantité des informations fournies par l'ordinateur. L'informatique de la société que l'on peut qualifier d'informatique d'exploitation administrative doit évoluer vers une informatique de gestion et cela dans trois domaines :

- Dans l'analyse des problèmes qui se posent aux utilisateurs et aux gestionnaires de la société

- Dans l'élaboration des programmes, d'études et des modèles de plus en plus représentatifs de l'interdépendance des facteurs

- Dans le domaine de la prévision et de la simulation. Il est donc nécessaire d'avoir un système informatique relativement souple, capable de répondre aux besoins nouveaux des gestionnaires tant sur le plan de la nature et de la qualité des informations que sur celui du degré de traitement de ces dernières.

### **C- La communication interne à l'entreprise**

Le contrôle de gestion est un outil favorisant la communication dans l'entreprise. C'est d'ailleurs l'une des conséquences de l'existence et du développement d'un système de contrôle de gestion. La communication se trouve ainsi favorisée par les liens créés entre la Direction Générale et les différents responsables opérationnels de l'entreprise tant au moment de la définition des objectifs qu'au moment de l'analyse des résultats obtenus.

Le contrôleur de gestion doit être perçu comme un partenaire dont la mission est d'aider à la bonne marche de la société. L'utilisation des règles et procédures communes permettra une communication horizontale et une bonne circulation de l'information. Les rapports et les analyses réalisés par le contrôleur de gestion à destination de la Direction Générale et des différents responsables de l'entreprise rendent possibles une appréciation des résultats et permettent de prendre des décisions adéquates. Le fonctionnement du contrôle de gestion repose sur une bonne maîtrise de l'information. Cette dernière constitue la matière première du contrôle de gestion. C'est pourquoi elle doit faire l'objet de tous les soins afin d'être un outil de travail fiable au service de la société.

#### **1- Les critères de l'information interne**

Beaucoup d'informations circulent dans la société à l'intérieur des différents départements. Situé au creux des flux d'informations, le contrôleur de gestion doit les exploiter et les rediffuser sous une forme exploitable par les destinataires. Tout au long de l'année, le suivi de l'activité à travers les situations fréquentes nécessite l'utilisation des supports appropriés. Les supports sont des tableaux de bord standards permettant une lecture aisée tout en facilitant la consolidation de l'information.

## 2- Les tableaux de bord

Les tableaux de bord sont un ensemble de documents statistiques et comptables permettant aux dirigeants de la société d'en suivre l'évolution. Ils sont d'une infinie variété et leur élaboration dépend du type d'information que l'on recherche. Le contrôle de gestion est le pilotage de la société grâce à l'existence des tableaux de bord. Dans les compagnies d'assurances, le prix de revient final des contrats vendus aux assurés n'est connu qu'après la vente. De même, le bilan comporte des postes dont les montants sont des estimations qu'il faut suivre l'évolution régulière afin d'apporter les mesures correctives nécessaires.

La société doit donc vérifier si son tarif est suffisant et s'assurer que les provisions techniques sont correctement évaluées. Les tableaux de bord appropriés dans cette situation sont les tableaux **D** pour les provisions pour sinistres à payer et **F** pour l'équilibre technique du tarif des états **C10b**. Le bilan et ses annexes sont des tableaux de bord les plus complets. Cependant l'intervalle de temps d'une année qui sépare l'élaboration de deux bilans est très long. Cela ne permet pas de réagir rapidement aux informations que leurs lectures en donnent. Afin d'envisager des actions correctives dans les meilleurs délais, les tableaux de bord doivent être établis dans un intervalle de temps de moins d'une année. L'élaboration des tableaux de bord tient compte des particularités du marché, du portefeuille, du réseau de distribution et des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée. Le tableau ci-après peut être confectionné pour suivre l'évolution des affaires nouvelles tant en montant qu'en nombre de contrat et suivant les types clientèles.

### Evolution des affaires nouvelles

Types de clientèles	Branches	Objectifs		Réalizations réelles		Ecart	
		Nombre de contrats	Montant	Nombre de contrats	Montant	Nombre de contrats	Montant
<b>Particuliers</b>	Individuelles Maladie Automobile IARD Responsabilité Transport Maritime Corps de navire						
	<b>Sous total</b>						
<b>Professionnels</b>	Individuelles Maladie Automobile IARD Responsabilité Transport Maritime Corps de navire Aviation Off shore						
	<b>Sous- total</b>						
	<b>TOTAL</b>						

Il faut toutefois noter qu'on ne doit pas confondre les tableaux de bord avec les statistiques de l'entreprise. Le tableau de bord est une synthèse d'informations portant sur les chiffres réels de la comptabilité et sur les données prévisionnelles.

Une des missions du contrôleur de gestion va consister à s'assurer de la cohérence et de la fiabilité de l'ensemble du système. S'appuyer sur une information de qualité constitue un facteur de compétitivité très important. La qualité des décisions dépend étroitement de la qualité des informations qui ont servi de supports à ces décisions.

## **II-2 LA COMPTABILITE**

La comptabilité est un service essentiel de la société. Elle permet à la Direction Générale de l'entreprise et aux autorités de contrôle des organismes d'assurances de s'assurer en permanence de l'étendue des engagements de la société. Mais aussi de vérifier si les actifs inscrits au bilan sont suffisants pour y répondre. La société vend des contrats et encaisse des primes avant la survenance du sinistre qui donne lieu au versement des prestations promises. La comptabilité analytique est en ce moment indispensable pour vérifier le prix de revient des garanties accordées et d'apporter, si cela est nécessaire, les corrections aux tarifs ou aux conditions des contrats.

Les comptables de la société doivent connaître les règles générales de leurs métiers et les particularités du plan comptable des entreprises d'assurances.

### **II. 2. 1 La comptabilité générale**

La comptabilité des sociétés d'assurances ne diffère pas, dans les principes, de la comptabilité des autres sociétés commerciales. Cependant, les particularités de l'activité d'assurances ont entraîné la mise en place, par le législateur, d'obligations particulières d'une part, pour sauvegarder les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats et, d'autre part, pour uniformiser les présentations comptables. L'article 401 du code des assurances des Etats membres de la CIMA prévoit que « les entreprises d'assurances soumises au contrôle de l'Etat, qu'il s'agisse d'entreprises de droit national ou de succursales d'entreprises étrangères, doivent établir leur comptabilité dans la forme prévue par le code. Leur comptabilité doit notamment faire apparaître, par exercice et par chacune des catégories indiquées à l'article 411, les éléments suivants de leurs affaires brutes de cessions et de leurs affaires cédées : primes, sinistres, commissions, provisions techniques. » Il s'agit ici de la comptabilisation des produits et des charges techniques. Par contre les produits et les autres charges non techniques feront l'objet d'un enregistrement comptable régulier.

#### **A- Les primes**

Il convient de distinguer les sociétés travaillant avec les intermédiaires de celles qui ne les utilisent pas.

##### **1- Cas des sociétés sans intermédiaires**

On dit que les sociétés d'assurances travaillent en émission de primes car elles enregistrent directement en comptabilité, avant même que l'assuré n'ait payé la prime, l'émission des contrats effectuée par leur service production. On pourrait comparer le processus à une vente à crédit dans les autres entreprises commerciales. La tenue du compte primes doit être détaillée par exercice, catégorie et sous catégorie voire par segment de clientèle, région et bureau direct. Le but est de déterminer les résultats aux niveaux les plus significatifs. La prime payée par l'assuré est majorée du montant des accessoires et coûts de police ainsi que des taxes sur les contrats d'assurances. Les accessoires et coûts de police sont des produits

pour la compagnie et sont donc comptabilisés dans le compte « 7023- coûts de police et accessoires. »

Les taxes sur les contrats d'assurances sont perçues par la société pour le compte de l'Etat et sont reversées périodiquement à celui-ci. On enregistre à l'émission, cette taxe due à l'Etat au crédit du compte « 435- Etat, taxes d'assurances ou de capitalisation. » Ce compte sera soldé lors du reversement par la compagnie de cette taxe à l'Etat, par le crédit d'un compte de trésorerie.

La société peut être amenée à annuler des quittances. Dans ce cas, on comptabilise l'écriture strictement inverse, sans omettre de reprendre la taxe dans le compte « 435-Etat, taxes d'assurances... »

## **2- Cas des sociétés avec intermédiaires**

Beaucoup de sociétés d'assurances utilisent le service des intermédiaires : agents généraux, courtiers et autres producteurs. La comptabilisation ne diffère pas essentiellement, dans les principes, avec les sociétés sans intermédiaires. Mais le compte assuré est remplacé par le compte « 410- comptes avec les agents généraux, les courtiers et autres producteurs... » ; puisque pratiquement toutes les opérations vont transiter par ceux-ci. La différence principale réside dans le fait que ces intermédiaires sont rémunérés à la commission qui est proportionnelle aux primes qu'ils encaissent

### **a- Les agents généraux**

Les primes sont comptabilisées à l'émission et les commissions sont calculées sur le montant hors taxes. Ces commissions sont une charge pour la société et sont enregistrées au débit du compte « 651- commissions dans le pays concerné, agents généraux ». Les annulations de primes donnent lieu à une reprise des commissions versées à l'agent général. Il faut donc calculer celles-ci et les reprendre par des écritures inverses.

### **b- Les courtiers d'assurances**

Les opérations effectuées avec les courtiers sont identiques sur le plan de la comptabilité avec celles des agents généraux. Néanmoins, elles transitent par l'intermédiaire des bureaux directs. Les bureaux directs sont chargés de la présentation des quittances directement aux assurés ou par l'intermédiaire des courtiers ; du suivi de l'encaissement et du commissionnement. On utilise à cet effet un sous compte du compte « 41.- Bureaux directs... »

## **B- Les sinistres et les recours**

Lorsqu'un assuré déclare un sinistre à sa compagnie, celle-ci ouvre un dossier, mais ne comptabilisera rien à ce moment. L'évaluation de ce sinistre peut être relativement longue et difficile quant à son montant, d'où la nécessité de tenir un inventaire permanent de ses engagements sinistres et de justifier la provision pour sinistre à payer. L'organisation doit se faire par exercice de survenance avec un dossier par sinistre et par catégorie. Cela permettra la confection des tableaux de bord du pilotage des sinistres. En effet, l'inventaire permanent permet de fournir :

- Les sinistres déclarés
- Les sinistres réglés définitivement
- Les sinistres en suspens

- Les dossiers ouverts
- Les recours à exercer
- Les recours encaissés

Ces informations doivent être détaillées en montant et en nombre de dossiers. On ne comptabilise les sinistres qu'au moment de leur paiement. De même, les recours ne sont enregistrés qu'au moment de l'encaissement. Ils sont une diminution de charges techniques de la société et doivent donc être comptabilisés dans un sous compte du compte « 60.- Prestations... » Il s'agit du compte « 6029- Recours en principal. » Ce compte doit être regroupé au crédit du compte principal en fin d'année. Ce qui permettra de diminuer le montant des sinistres payés et en cours.

### **C- Les commissions**

C'est un pourcentage de la prime perçue par un intermédiaire en rémunération de l'apport du contrat à l'assureur ou de la gestion effectuée pour son compte. Dans la plupart des marchés de la zone CIMA, les taux de commissions sont fixés par les Directions Nationales des Assurances afin d'éviter tout dérapage.

### **D- Les provisions techniques**

Elles comportent essentiellement les provisions de primes et les provisions de sinistres à payer.

#### **1- Les provisions de primes**

Elles englobent les provisions pour risques en cours ; les provisions pour annulations de primes ; les provisions pour risques croissants comme les contrats maladie et invalidité ; les provisions pour égalisation pour les risques atomiques ou de pollution et les provisions pour ristournes à payer aux assurés. La provision pour risques en cours constitue l'essentiel. L'article 334-9 du code des assurances des Etats membres de la CIMA réfère que « le montant de la provision pour risques en cours doit être calculé conformément aux dispositions des articles 334-10 et 334-11. »

Toutefois, lorsque les conditions requises pour l'application de la méthode de 36% ne sont pas réunies, les sociétés d'assurances sont, en outre, tenues de calculer la provision pour risques en cours en tenant compte :

- De l'inégale répartition des primes dans l'année
- De la décomposition de la prime de la catégorie suivant les statistiques de l'entreprise.

Si la société est dotée de moyens informatiques adaptés, elle va pouvoir calculer, contrat par contrat, le nombre de jours exacts qui dépasse le 31 Décembre ; et donc déterminer précisément le prorata de primes à reporter sur l'exercice suivant. Il suffisait alors d'appliquer à ce montant le taux nécessaire pour couvrir les risques jusqu'à leur échéance. Ce taux qui ne doit jamais être inférieur à 72% tient compte du montant de la prime pure et des frais de gestion courant pendant la durée du contrat.

#### **2- Les provisions pour sinistres à payer**

Il s'agit des sinistres survenus et déclarés ou non mais non payés au 31 Décembre de l'exercice clos. Nous examinerons essentiellement les méthodes d'évaluation qui sont, sans rentrer dans les calculs :

- La méthode de dossier par dossier
- La méthode des coûts moyens
- La méthode forfaitaire
- La méthode des cadences de règlement.

#### **a- La méthode de dossier par dossier**

C'est celle prévue à l'article 334-12 du code des assurances des Etats membres de la CIMA. L'évaluation des sinistres connus est effectuée dossier par dossier et exercice par exercice. Le coût d'un dossier doit comprendre toutes les charges prévisibles et être augmenté d'une estimation du coût des sinistres survenus et non encore déclarés. Cependant, la société peut, avec l'accord de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances, utiliser des méthodes statistiques pour l'estimation des sinistres survenus au cours des deux derniers exercices.

#### **b- La méthode des coûts moyens**

Cette méthode consiste à prendre le nombre de sinistres non encore payé et de le multiplier par le coût moyen des sinistres des exercices précédents. Et dans ce cas, il faut tenir compte de l'inflation. Le nombre de sinistres doit comprendre les déclarés et les tardifs de l'exercice.

Cette opération permet d'avoir la charge totale de l'exercice en cours d'où il faut déduire les sinistres payés pour avoir les provisions pour sinistres à payer.

#### **c- La méthode forfaitaire**

Cette méthode suppose que le taux de sinistres à primes du portefeuille soit constant dans le temps.

Le taux de sinistres de l'exercice N serait égal à la moyenne des taux de sinistres à primes des exercices antérieurs. Et on calcule la charge de sinistres de l'exercice en appliquant le taux moyen au montant de la prime acquise d'où il faut déduire les sinistres payés pour avoir la provision pour sinistres à payer.

Cette méthode suppose que la tarification n'a pas été modifiée et que la sinistralité n'a pas évolué.

#### **d- La méthode des cadences de règlement**

L'application de cette méthode consiste à diviser le montant des règlements de l'année par la somme des règlements par exercice de survenance. Il faut cependant tenir compte de l'exercice complètement réglé. L'objectif de la cadence de règlement est de déterminer le pourcentage des sinistres réglés par année.

#### **E- Les produits financiers nets**

Dans une société d'assurances, un service financier est chargé de gérer l'ensemble des placements et d'en tirer des revenus. Sauf exceptions, il est impossible en pratique de répartir la masse des placements entre les différentes branches. Cela entraîne l'impossibilité de ventiler de façon précise le total des produits financiers qui est inscrit au compte de résultat. La ventilation de ce dernier montant entre les catégories doit donc se faire suivant une clé de répartition plus ou moins arbitraire. L'idéal serait qu'elle mesure parfaitement la contribution de chaque catégorie au placement de l'entreprise.

En pratique, à défaut du meilleur critère, cette capacité contributive sera mesurée par le montant des provisions techniques de chaque catégorie. On considère en effet que les placements effectués par une compagnie sont la contrepartie des engagements qu'elle contracte envers ses assurés, dont le montant est égal aux provisions techniques. De manière plus précise, le total des produits financiers nets est ventilé au prorata de la moyenne des provisions techniques de début et fin d'exercice de chaque catégorie. Un tel calcul donne en général des résultats assez fiables.

## **F- Les autres charges**

Selon le plan comptable du code CIMA, l'enregistrement des charges est effectué par nature aux comptes de la classe 6. Ces comptes seront ensuite soldés par enregistrement des charges au compte d'exploitation générale.

### **1- Les charges par nature**

Les frais de l'entreprise font l'objet d'un enregistrement dans les comptes de la classe 6 par nature.

Ces comptes peuvent être créés sur la base des règles du plan comptable du code des assurances des pays de la zone CIMA. Ainsi nous avons :

- 61. « Frais de personnel dans le pays concerné »
- 62. « Impôts et taxes dans le pays concerné »
- 63. « Travaux, fournitures et services extérieurs dans le pays concerné »
- 64. « Transports et déplacements dans le pays concerné »
- 66. « Frais divers de gestion dans le pays concerné »
- 67. « Frais financiers dans le pays concerné »
- 68. « Dotations de l'exercice aux comptes d'amortissement et de provisions dans le pays concerné »

### **2- Les charges par destination**

Les charges font l'objet d'une distinction entre les charges techniques et les charges non techniques. Les charges d'une société d'assurances sont en principe techniques. Les activités non techniques sont sans lien avec l'assurance. Les charges par destination se ventilent comme suit :

- Les frais des services de règlement de sinistres et contentieux
- Les commissions d'acquisition et les frais des réseaux des commerciaux
- Les frais d'administration ou de gestion des contrats
- Les frais de gestion des placements
- Etc.

Ces frais devront être affectés par destination dans les comptes de la classe 6.

## **II-2.2 LA COMPTABILITE ANALYTIQUE**

La comptabilité analytique permet de faire usage de l'ensemble des charges administratives, commerciales, techniques et financières. Il s'agit en fait de l'imputation des frais divers de gestion, les commissions et les frais de production, les dépenses de sinistres et les frais des placements dans les coûts. Elle permet également d'utiliser l'ensemble des encaissements de primes et des produits des placements en fonction de plusieurs critères.

Cet outil du contrôle de gestion contribue aussi à élaborer, à chiffrer et à valoriser des budgets adaptés aux différents centres de responsabilité de l'entreprise afin d'établir une comparaison entre les prévisions et les réalisations de l'exercice.

La nécessité d'une comptabilité analytique paraît plus évidente dans le domaine de l'assurance. L'assurance est caractérisée par l'inversion du cycle de production. Pour connaître exactement le prix de revient réel du produit vendu, la société d'assurances doit attendre un délai, qui peut être long, après la souscription du contrat pour fixer le prix de vente. De plus, l'assureur opère le plus souvent dans plusieurs branches dont il est indispensable de connaître le résultat propre.

Or dans le compte d'exploitation générale, on regroupe, toutes les branches pratiquées, la totalité des primes émises et des sinistres payés au cours d'un exercice. Ces primes et sinistres concernent non seulement l'exercice inventorié mais également les exercices antérieurs. La comptabilité analytique d'exploitation doit permettre l'analyse de l'exploitation par catégorie et par exercice. Cette analyse se fait dans des états statistiques qui composent le dossier annuel destiné à la Commission Régionale de Contrôle des Assurances.

### **A- La connaissance des coûts et la gestion de l'entreprise**

La connaissance des coûts internes et des informations de gestion sont indispensables.

#### **1- La connaissance des coûts internes**

La société d'assurances doit connaître non seulement ses coûts de revient mais aussi tous les coûts élémentaires à leurs différents niveaux de formation.

C'est un passage absolu pour connaître les coûts de revient.

##### **a- Les coûts intermédiaires par produit**

Il s'agit des charges par nature regroupées dans les comptes de la classe 6 vus précédemment qui enregistrent les coûts intermédiaires.

##### **b- Les coûts internes des services propre à l'entreprise**

Les coûts internes concernent les charges essentiellement techniques ou administratives. Ce sont des charges par destination. Le coût d'un ensemble de services internes ainsi calculé peut fournir celui des grandes fonctions de l'entreprise .

#### **2- Les Informations de gestion**

La connaissance des coûts est capitale pour la bonne gestion de l'entreprise. Elle permet :

- Le choix et l'orientation des catégories d'assurances
- Le choix d'organisation et de structure interne de l'entreprise (suppression ou création des centres de responsabilités)
- La prévision des charges et des dépenses : les budgets '
- Le contrôle de la gestion. Si l'on a déterminé les charges et les coûts réels et faire ainsi apparaître des écarts favorables ou défavorables.

Toute gestion prévisionnelle prend appui sur le calcul des coûts.

## **B- L'analyse des charges et leur regroupement**

Le contrôle des charges d'une société d'assurances va consister, à partir des pièces comptables, à vérifier le montant de chaque poste de charges par nature ainsi que l'opportunité des dépenses effectuées puis à vérifier que la répartition effectuée entre les différentes catégories correspond à une réalité de l'entreprise. En général, on commencera par distinguer au sein des autres charges, celles que l'on appellera les charges directes. Ce sont celles qu'on peut affecter directement à une catégorie particulière : le salaire du personnel travaillant exclusivement pour une catégorie ; frais liés à cette catégorie etc.

Le reste des autres charges est constitué par des charges indirectes que l'on ne peut affecter à chacune des catégories qu'en fonction d'une clé de répartition.

### **1- La saisie des charges et leur analyse**

Les charges composant les coûts et coûts de revient sont inscrites en comptabilité générale dans les comptes de charges de la classe 6. L'emploi des comptes divisionnaires s'impose lorsque l'on complète la comptabilité générale par celle des coûts et coûts de revient. Il conditionne la finesse des analyses donc la précision des coûts.

### **2- Les éléments incorporables aux coûts**

Nous retiendrons les charges incorporables saisies dans la comptabilité générale, les charges supplétives incorporées et les charges non incorporables.

#### **a- Les charges incorporables saisies dans la comptabilité générale**

Les charges saisies en comptabilité sont le plus souvent introduites dans le calcul des coûts et coût de revient. C'est le cas des prestations payées ; des frais de personnel ; des impôts et taxes ; des travaux, fournitures et services extérieurs ; des transports et déplacements ; des frais divers de gestion ; des commissions ; des dotations aux amortissements et aux provisions. Par contre, en raison de leur nature, les charges financières ne sont pas incluses dans les coûts.

#### **b- Les charges supplétives incorporées**

Ce sont des éléments qui doivent entrer dans le calcul des coûts et coûts de revient mais qui ne sont pas saisis en comptabilité générale.

Il s'agit notamment :

- Des provisions pour sinistres à payer
- De la rémunération à un taux conventionnel des capitaux de l'entreprise dans le cas où l'on inclut les charges financières dans le calcul des coûts.

#### **c- Les charges non incorporables**

Certaines charges de la comptabilité générale sont exclues du calcul des coûts. Ce sont les charges sans rapport avec l'exploitation courante et normale de l'entreprise inscrites au compte 06. « valeurs reçues en nantissement des cessionnaires et rétrocessionnaires ». Il convient de parler maintenant des éléments constitutifs des coûts.

### **3- Les éléments constitutifs des coûts**

Parlant des éléments constitutifs des coûts, notre attention sera retenue par la décomposition des coûts, le poids particulier des charges de sinistres et les frais de fonctionnement.

#### **a- La décomposition des coûts**

Un coût est susceptible d'inclure toutes les charges sauf les charges exceptionnelles. On peut donc retrouver dans un coût toutes les charges analysées en classe 6. Cette structure du coût est exprimée en pourcentage de la prime commerciale dans le domaine des assurances.

Ainsi on aura :

- Prime pure ou prime de risques : 65
- Frais d'acquisition des contrats : 20
- Frais de gestion des contrats : 15

Le prix de revient ou prime commerciale : 100

Ainsi comme nous le constatons, on ne parle pas a priori de bénéfices. Ceux-ci découleront des revenus des placements et économies sur les frais de gestion des contrats si ces derniers sont rentabilisés.

#### **b- Le poids particulier des charges de sinistres**

Les deux charges les plus importantes qui pèsent le plus lourdement sur les coûts sont en général les prestations et frais payés et les provisions pour sinistres à payer. Elles représentent jusqu'à 65% voire plus du coût de revient d'un contrat dommages.

C'est pourquoi le contrôle des charges de sinistres doit être opéré avec soins surtout en ce qui concerne les provisions pour sinistres à payer.

Ce contrôle s'opère à travers l'analyse de l'état C10b, tableau D, pour voir si la société a réalisé des bonis ou des malis de liquidation. Il faut bien noter que les charges de sinistres doivent être nettes de recours.

#### **c- Les frais de fonctionnement**

Sous cette rubrique, nous classons les frais d'acquisition et de gestion des contrats.

Ces frais représentent 35% des coûts dans les entreprises dommages. Le calcul des coûts implique un contrôle strict du travail dans l'entreprise et la création d'un certain nombre de supports d'informations.

Ce qui limiterait un peu les difficultés de l'incorporation des charges aux coûts et aux coûts de revient.

### **4- Les difficultés de l'incorporation des charges aux coûts et coûts de revient**

Elles sont dues pour la plupart à de la multiplicité des coûts, la distinction terminologique et cheminement comptable des éléments du coût .

### **a- La multiplicité des coûts et coûts de revient**

L'entreprise d'assurances a de nombreux coûts à calculer car elle vend généralement plusieurs produits. Et pour chacun des contrats, il faut calculer la prime pure, la prime d'inventaire et la prime commerciale. Ce sont là les divers coûts .

Parmi les charges incorporées, certaines s'appliquent à un seul coût, d'autres sont communes à plusieurs coûts.

Ce qui entraîne la maîtrise de la distinction terminologique.

### **b- La Distinction terminologique**

Il faut distinguer ici les charges directes des charges indirectes.

Les charges directes concernent un seul produit et lui sont affectées en totalité. Quant aux éléments indirects, ils doivent faire l'objet d'une répartition entre plusieurs coûts. D'où la nécessité de suivre le cheminement comptable des éléments du coût.

### **c- Le cheminement comptable des éléments du coût**

L'incorporation dans un coût de ses éléments directs est une affectation. L'opération comptable qui conduit à l'incorporation d'éléments indirects dans les coûts dits complets est souvent délicate. Elle exige un travail de répartition et un travail d'imputation. L'ensemble constitue une ventilation.

## **5- Le travail complexe de traitement des éléments indirects dans les centres d'analyse**

Ce travail consiste à distinguer la nature des centres d'analyse et leur rôle et à calculer le montant des charges par centre d'analyse. Dans le cas des charges indirectes, la répartition du montant global entre plusieurs centres ne peut souvent se faire que d'après des critères approximatifs. On s'efforcera de déterminer des systèmes de répartition aussi logiques que possibles des charges communes. Le système le plus couramment utilisé est la méthode des sections homogènes ou méthode des centres d'analyse. Les centres d'analyse forment un niveau de regroupement intermédiaire des charges indirectes.

### **a- La nature des centres d'analyse**

Les centres d'analyse sont le plus souvent des centres de travail ou des services internes à l'entreprise.

### **b- Le rôle des centres d'analyse**

Les centres d'analyse rassemblent les charges indirectes .

Ils permettent ainsi l'imputation de ces charges en fonction des unités de mesure de l'activité d'un centre d'analyse consommées aux coûts d'autres centres ou aux coûts des produits.

### **c- Le calcul des montants des centres d'analyse**

Ces montants sont obtenus par répartition des charges par nature relevées en comptabilité générale :

- Les charges concernant un seul centre d'analyse font l'objet d'une affectation directe au centre concerné

- Les charges indirectes concernent plusieurs centres d'analyse.

Elles posent de difficiles problèmes de répartition. On essaie le plus souvent de définir des bases de répartition aussi logique que possibles. Ces répartitions tentent de limiter l'arbitraire. Il faut donc choisir une unité d'œuvre.

#### **d- L'unité d'œuvre**

L'unité d'œuvre est la clé de mesure de l'activité d'un centre d'analyse. Celle choisie doit être aisément mesurable et être représentative de l'activité du centre d'analyse. Le législateur de la CIMA a prévu dans les dispositions communes à toutes les entreprises du livre IV du code des assurances, une liste des clés de répartition :

- Les frais de gestion et les dotations aux amortissements doivent être repartis par catégorie ou sous catégorie en rapportant à chaque branche les frais qui lui sont directement applicables et en ventilant les autres frais généraux aussi exactement que possible suivant leur nature compte-tenu du nombre de contrats, de l'importance des affaires, du nombre de sinistres
- Les produits financiers sont ventilés par catégorie ou sous catégorie au prorata des provisions techniques nettes de réassurances
- Sauf justification spéciale, le total des frais respectivement affectés aux catégories transport et acceptation ne devra pas dépasser 10% et 2,5% des primes. En ce qui concerne les produits de placement, il faut entendre les revenus des placements diminués des charges de placement.

### **6- L'incorporation des frais non directs aux coûts**

Le travail consiste ici à maîtriser le principe du calcul et les bases de répartition des frais indirects entre les sections ou services internes.

#### **a- Le principe du calcul de répartition**

La résolution du problème de répartition exige que soient connus :

- Le montant des frais à répartir. Ce montant se trouve dans les comptes de la comptabilité générale en classe 6.
- La nature de la grandeur choisie comme référence dans le partage
- Les valeurs de la grandeur prise comme référence.

#### **b- Les bases ou clés de répartition**

Le poste des frais non directs de la société peut se répartir selon les clés ci-après :

- Le nombre de contrats par rapport au nombre total des contrats en portefeuille
- Le volume des encaissements par rapport à l'encaissement total
- L'agence par rapport au nombre total des agences de la société
- Le nombre de personnes par rapport à l'effectif total de l'entreprise
- Les dépenses par rapport aux dépenses totales de l'entité
- Le nombre de postes téléphoniques par rapport au parc total de téléphones
- Le nombre de lettre par rapport au nombre total d'envois
- Le mètre carré occupé par rapport à la superficie totale
- Le nombre de sinistres réglés par rapport au sinistre total
- Etc.

### **c- La répartition des frais indirects entre les sections**

On distingue la répartition primaire de la répartition secondaire.

Certains frais indirects peuvent concerner une seule section ou un seul service. On les appelle dans ce cas des frais semi-directs.

Pour tous les autres, un calcul de répartition est nécessaire. Ce calcul est basé sur des critères vus en b° ci-dessus.

La répartition secondaire est un transfert des sections auxiliaires vers les sections principales. Ces virements sont effectués d'après des mesures ou clés de répartition établies après expérimentations.

L'imputation des frais de section aux coûts s'appuie sur la notion d'unité d'œuvre de la section et le coût de l'unité d'œuvre.

### **7- Les résultats analytiques**

Dans les entreprises commerciales, le résultat d'exploitation est la différence entre un produit d'exploitation, en général le montant net des ventes et le coût de revient correspondant. Dans les entreprises d'assurances, il découle du rapport des charges de sinistres aux primes acquises. Les résultats d'exploitation peuvent concerner :

- Soit une catégorie ou un ensemble de catégories, une région ou un canal de distribution.

Ce sont alors des résultats analytiques d'exploitation

- Soit l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Les résultats calculés sont alors globaux. Ils s'appliquent toujours à une période qui est d'abord le mois, ensuite l'année.

### **C- L'analyse comptable**

L'analyse comptable va porter sur :

- Les budgets
- Les différentes phases d'élaboration du budget
- La méthode budgétaire et la gestion prévisionnelle
- Les différents budgets
- L'analyse de l'exploitation

#### **1- Les budgets**

La méthode budgétaire consiste à appliquer à l'ensemble des activités de l'entreprise, dans un système cohérent et coordonné, les prévisions chiffrées, les analyses et les contrôles des écarts.

Ainsi, la méthode budgétaire se caractérise-t-elle par :

- Son application à l'ensemble de l'entreprise
- Sa cohérence et sa coordination globale
- Sa phase de prévision, puis sa phase de réalisation et de contrôle.

#### **2- Les différentes phases d'élaboration du budget**

Les principales phases de la préparation du budget peuvent se résumer en sept points suivants :

- Réunir les informations les plus récentes disponibles sur l'exercice antérieur à celui pour lequel le budget prévisionnel doit être établi.  
Si les chiffres définitifs ne sont pas encore connus pour les douze mois de l'exercice n-1, on extrapole le réel probable à partir des derniers chiffres connus.  
Si par exemple, on dispose des chiffres à fin Novembre de l'année n-1, on préparera le budget de l'année n à partir des éléments comparatifs suivants :
  - ξ Budget année n-1
  - ξ Réel année n-1 à fin Novembre n
  - ξ Probable année n, c'est à dire les 12/11<sup>o</sup> des chiffres à fin Novembre sous réserve de correction au cas où les recettes et les dépenses de Décembre s'écartent significativement de la moyenne mensuelle.
- Prendre les orientations de la Direction Générale en ce qui concerne les grandes masses du compte d'exploitation générale prévisionnel : chiffre d'affaires, frais généraux, sinistralité, produits financiers, etc.
- Consulter les responsables des départements techniques de la société sur les objectifs qui leur paraissent réalisables compte-tenu de l'état de la concurrence, de la situation de l'économie, de l'évolution de la jurisprudence et de la législation, de l'attitude des réassureurs, des décisions de développement déjà prises (ouverture de nouveaux bureaux directs, accord avec les nouveaux intermédiaires, lancement de nouveaux produits, agrément obtenu dans de nouvelles branches etc.)
- Consulter le responsable des placements et de la gestion financière sur ses objectifs pour l'année à venir compte-tenu du niveau des taux d'intérêts, du cash-flow espéré de la société et des décisions d'investissement arrêtées par la Direction Générale.
- Consulter le responsable des ressources humaines pour recueillir une vue précise de l'évolution de la masse salariale compte-tenu des conventions collectives en vigueur et des décisions de la Direction Générale ( embauches, licenciements, augmentation collectives ou au choix etc.)
- Elaborer un projet de budget à la fois volontariste qui fixe des objectifs ambitieux à l'entreprise ( accroissement de sa part de marché et amélioration de ses résultats) et réaliste compte-tenu des remarques des responsables techniques et administratifs.
- Ajustement du projet de budget en fonction des remarques de la Direction Générale avant sa soumission au vote du Conseil d'Administration.

### **3- La méthode budgétaire et la gestion prévisionnelle**

La construction des différents budgets repose sur une ou des hypothèses d'activité, donc des activités :

- La prévision à long et moyen terme : La durée moyenne de la prévision d'action de l'entreprise doit être d'au moins cinq ans
- Un plan et un programme :
  - ξ Le plan est établi en fonction de la politique de spécialisation ou de diversification des activités de l'entreprise.  
Il repose sur des objectifs ; s'assurer par exemple une part du marché. Il se traduit par des programmes de ventes, d'exploitation et financier.
  - ξ Les programmes sont des découpages des plans sur une plus courte période, généralement l'année.

Le budget est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé.

#### 4- Les différents budgets

Le budget général de l'entreprise est divisé en budgets particuliers correspondants aux principales fonctions de l'entreprise. En général, c'est la contrainte commerciale qui est déterminante. On part le plus souvent du budget des ventes pour établir en cascade les autres budgets :

- Budget des ventes
- Budget des investissements
- Budget des charges
- Budget de trésorerie qui est l'ultime budget puisqu'il recueille toutes les retombées financières des autres budgets.

Tableau d'exemple du budget de ventes

Type de clientèle	Branches	Emissions de l'année n-1 (A)	Emissions prévues au budget de l'année n (B)	Emissions réelles de l'année n (C)	Ecart en %	
					C/A	C/B
Particuliers	Individuelle Maladie IARD Responsabilité Transport Maritime Navire					
	SOUS TOTAL					
Professionnels	Individuelle Maladie Automobile IARD Responsabilité Transport Maritime Navire Aviation Off shore					
	SOUS TOTAL					
TOTAL						

Relevons que le budget est un document prévisionnel préparé par la Direction Générale avec l'aide des services du contrôle de gestion et de la comptabilité et arrêté par le Conseil d'Administration. Il fixe les objectifs que le Conseil prescrit à tous les employés de l'entreprise en terme de résultat net, du chiffre d'affaires, de la qualité de souscription, des charges et d'investissement. Le budget est établi en tenant compte des comptes de résultats les plus récents et des enseignements qui en sont tirés en vue d'améliorer les résultats futurs. C'est ainsi que les résultats du passé et les décisions de la Direction Générale pourront lui faire souhaiter augmenter les tarifs dans telle ou telle branche ou rechercher de nouveaux assurés, ou au contraire réduire ses souscriptions dans telle ou telle branche, voire s'en retirer totalement.

Le budget du chiffre d'affaires tiendra compte de ces décisions comme de celles concernant l'évolution du réseau de distribution et d'éventuelles nouvelles implantations géographiques. Il doit refléter les décisions concernant l'évolution des frais généraux : diminution du ratio charges de sinistres/ primes acquises s'il est supérieur à la moyenne du marché, ou, au contraire, embauches nouvelles pour accompagner le développement de la société dans de nouveaux secteurs d'activité. Le budget comporte certes des zones d'ombre. Il est évidemment impossible de prévoir à l'avance le chiffre d'affaires exact qui sera réalisé dans chacune des branches dans lesquelles la société opère. Il est encore plus difficile de prévoir le nombre et le coût total des sinistres qui surviendront dans l'année à venir puisque leur survenance est aléatoire. Ces incertitudes ne doivent pas décourager les dirigeants de la société d'établir un budget détaillé à partir des tendances observées, par rapport aux exercices antérieurs, dans les comptes et sur le marché. Ils doivent également tenir compte des mesures de correction prises pour accélérer le développement ou redresser des évolutions négatives. Il est nécessaire de lui joindre des tableaux de bord détaillés relatifs à certains postes particuliers comme les frais généraux, les recettes prévisionnelles de primes par branche ou les produits de placement permettant de prendre des mesures en cas d'écarts signalés.

#### **a- Le chiffre d'affaires**

Si le chiffre d'affaires est en diminution ou inférieur à celui prévu au budget, il faut s'interroger :

- Cette diminution est-elle due à des vieilles garanties ; à la perte d'un assuré très important ou au non renouvellement de nombreux petits contrats ?
- Les garanties des concurrents sont-elles les meilleures ou moins coûteuses ?
- Le réseau de distribution doit-il être motivé ou renforcé ?
- Les contrats proposés répondent-ils aux besoins des assurés et à leurs pouvoirs d'achat ?
- La situation économique s'est-elle dégradée ou y a-t-il une modification de la législation ?
- La baisse est-elle due à un retard purement administratif dans les émissions des contrats ?

Une baisse du chiffre d'affaires peut être souhaitée par la Direction Générale de l'entreprise en vue de redresser les résultats techniques de telle ou telle branche. S'il augmente plus que ce qui est prévu au budget, il n'y a en principe qu'à se réjouir. Il est cependant prudent de surveiller de près la sinistralité car une forte augmentation du volume du chiffre d'affaires peut être due à un relâchement de la sélection des risques, à un tarif insuffisant ou à l'apport des nouveaux intermédiaires dont on ne connaît pas encore la qualité des affaires ni la manière d'opérer.

#### **b- La sinistralité**

Les indicateurs concernant la sinistralité et son évolution sont très importants dans une société d'assurances.

Un dérapage du taux de charges de sinistres/ primes acquises peut être dû :

- A la survenance d'un ou de plusieurs exceptionnels sinistres
- A une fréquence anormale de nombreux petits sinistres

Cette situation peut amener à prendre des mesures de redressement allant de l'augmentation du tarif au retrait total ou partiel de la branche considérée en passant par l'imposition des franchises, la sélection de la clientèle, la surveillance des fraudes éventuelles, la modification des conditions de garantie et la résiliation d'une partie de portefeuille. Cependant, avant de prendre toutes mesures d'austérité, il convient de vérifier si les mauvais résultats ne sont-ils

pas dus à une année exceptionnellement mauvaise qui ne se répétera plus ou à une exagération dans la constitution des provisions pour sinistres à payer. L'absence de sinistres ou un faible taux de charges de sinistres/ primes acquises sont réconfortants pour les catégories à faible fréquence. Pour conserver ses assurés, il faut se demander si les tarifs ne sont pas trop élevés par rapport à ceux de la concurrence.

### c- Les chargements

Sur un marché où les taux de commissions sont fixés par la Direction Nationale des Assurances, il n'est pas facile d'agir de façon individuelle sur ceux-ci. Mais les frais généraux doivent être la préoccupation constante des dirigeants de l'entreprise et du contrôleur de gestion.

Pour le bon service des assurés, les assureurs doivent gérer la mutualité de ceux-ci au coût le plus bas possible. Mais il faut quand même un minimum de personnel pour émettre les contrats et gérer les sinistres.

La meilleure façon de réduire le taux des Frais Généraux/ Primes Acquises est d'accroître le chiffre d'affaires à coûts constants au risque d'affaiblir la sélection des risques et de détériorer le taux charges de sinistre/ primes acquises. Il convient en tout cas d'éviter la duplication des tâches.

### d- Les produits financiers

Les produits financiers sont une composante essentielle du compte d'exploitation générale. Il est donc important d'obtenir la meilleure rémunération possible des actifs et de veiller à ce que cette rémunération s'améliore, compte-tenu des contraintes législatives et des caractéristiques du marché financier. Il faut suivre avec la plus grande attention le rythme d'encaissement des primes émises.

## 5- L'analyse de l'exploitation

Une exploitation doit être rentable, c'est à dire procurer des bénéfices. Le tableau suivant permettra d'éclairer le chef d'entreprise sur les composantes du résultat et les étapes successives de sa formation.

### Les composantes du résultat

	N-3	N-2	N-1	N
Paiements cumulés des exercices antérieurs (1)				
Paiements dans l'exercice inventorié (2)				
Provision à la clôture de l'exercice inventorié (3)				
Recours (4)				
Charges de sinistres (5) : (1)+(2)+(3)-(4)				
Primes acquises de l'exercice (6)				
Frais de fonctionnement (7)				
Primes émises (8)				
Produits financiers (9)				
(10) S/P = (5)/(6)				
(11) Frais Généraux = (7)/(8)				
(12) Produits financiers = (9)/(8)				
(13) Résultat = 100%+(12)-[(10)+(11)]				

Il convient de préciser que les frais de fonctionnement englobent les commissions et les frais divers de gestion. Le tableau ci-dessus peut conduire à un résultat négatif. Dans ce cas, il faut le compléter avec celui qui suit pour l'analyse des bonis et malis de liquidation. Précisons tout de suite qu'une marge d'erreur de plus ou moins 5% est tolérée.

**Analyse des bonis et malis de liquidation**

	N-3	N-2	N-1	N
Provision à l'ouverture de l'exercice inventorié (1)				
Paiements dans l'exercice inventorié (2)				
Provision à la clôture de l'exercice inventorié (3)				
Si (2) + (3) > (1) = Mali				
Si (2) + (3) < (1) = Boni				

### III-LE CONTROLE DE GESTION DANS ACTIVA ASSURANCES

Chaque structure de contrôle interne a la particularité d'être adaptée à la spécificité de l'entreprise, c'est à dire à son organisation et à ses objectifs. Cette souplesse est une force. Le contrôle doit être approprié aux problèmes de la société. Il est donc très peu standardisé. On constate donc que, du fait de la différence des problèmes rencontrés, les systèmes de contrôle de gestion sont différents dans les groupes et dans les PME .

Qui dit groupe sous-entend un ensemble organisé regroupant des activités souvent assez diverses mais, en général, autour d'un même métier. Dans notre cas, il s'agit de l'assurance et de la réassurance. Cet ensemble peut être implanté dans beaucoup de pays ou régions. La société, en fonction d'un historique, d'une culture, adopte un style de fonctionnement plus ou moins centralisé, ainsi qu'un code interne de procédure et des moyens de contrôle adaptés à ses objectifs. Cependant, dans cette hétérogénéité apparente, un système standardisé de gestion permettant la consolidation rapide des données essentielles, tant au niveau du budget qu'au niveau des réalisations, est indispensable. Le suivi se fait à l'aide des tableaux de bord dont le niveau de finesse et la fréquence sont variables. On constate que le contrôle de gestion s'avère être un outil de management attaché à l'entreprise dont la place au sein de celle-ci tend à prendre de plus en plus d'importances. D'abord chargé des budgets, et travaillant surtout en collaboration avec la Direction Générale de la société, le contrôle de gestion est aujourd'hui impliqué à tous les niveaux. Il lui est demandé de rechercher en permanence à optimiser les moyens disponibles pour permettre l'amélioration de la rentabilité tout en permettant une certaine délégation de responsabilités. Plus l'environnement économique s'avère difficile, plus la fonction du contrôleur de gestion, et donc sa mission, devient importante, mais aussi plus elle doit être précisée dans ses tâches et dans ses objectifs et dans ses responsabilités.

La tâche du contrôleur de gestion va consister à la fixation et à la quantification des objectifs à atteindre à court, moyen et long terme. Elle s'étendra à l'établissement des programmes d'action, de recherche des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Le contrôleur de gestion va élaborer les budgets dans le cadre de la gestion budgétaire et transposer des programmes d'action en terme de recettes et de dépenses. Ce qui permettra de confronter les réalisations aux prévisions selon une certaine périodicité. Cela débouchera sur la détermination des écarts et leur analyse pour en rechercher les causes.

De cette analyse découlera la mise en œuvre d'actions correctives pour réduire les écarts et contrôler la bonne exécution de ces actions. Autour de ce schéma viennent se greffer une série de principes essentiels pour que le contrôle de gestion soit réellement efficace :

- Il faut que la Direction Générale et les Administrateurs soient convaincus de sa nécessité
- La méthode choisie doit être d'un apport positif pour la gestion et rendre un service aux différents responsables dans l'exécution de leurs fonctions
- L'autocontrôle au niveau de chaque responsable doit être poussé au maximum. Il faut éviter les responsabilités conjointes
- La mission du contrôleur de gestion est de concevoir et de perfectionner la gestion budgétaire, d'informer les différents responsables et de coordonner les actions à mettre en œuvre, d'animer tout le système de contrôle de gestion, de contrôler les réalisations et d'analyser avec les responsables la cause des écarts et de l'efficacité des actions

- La mission du contrôleur de gestion est de concevoir et de perfectionner la gestion budgétaire, d'informer les différents responsables et de coordonner les actions à mettre en œuvre, d'animer tout le système de contrôle de gestion, de contrôler les réalisations et d'analyser avec les responsables la cause des écarts et de l'efficacité des actions correctives, de stimuler une gestion économique et enfin de surveiller la rentabilité de l'entreprise
  - Le contrôle de gestion doit être adapté aux besoins spécifiques de chaque niveau hiérarchique
  - L'information pour la gestion doit être adaptée aux actions à mettre en œuvre.
- Il faut éviter dans la mesure du possible d'uniformiser sous une forme trop comptable.

### **III.1 ORGANISATION DE ACTIVA ASSURANCES**

Les structures de ACTIVA Assurances ne sont pas fondamentalement différentes de celles des autres entreprises.

On y trouve un conseil d'administration, une direction générale, une direction administrative et financière, une direction techniques et courtages, une direction marketing et commercial et une direction sinistres et contentieux.

#### **A- Le Conseil d'Administration**

C'est l'organe suprême de la société qui fixe les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. C'est lui qui nomme la Direction Générale et arrête les comptes annuels avant de les soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires avec une proposition d'affectation des résultats.

Il est élu par l'Assemblée Générale. Dans les pays anglo-saxons, et surtout aux Etats-Unis, ce sont les Administrateurs qui contrôlent la direction et la marche de l'entreprise. De ce fait, ils sont soumis à la pression des actionnaires qui exigent des résultats toujours croissants et un retour sur investissement en progrès. Cette pression peut aller jusqu'à la mise en cause devant la justice des administrateurs dont les actionnaires estiment qu'ils ont failli à leurs devoirs.

#### **B- La Direction Générale**

Le Directeur Général est nommé par le Conseil d'Administration. Il est chargé d'appliquer les décisions du Conseil mais surtout de diriger et développer l'entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité possible. C'est lui le véritable patron de la société.

Le Directeur Général est appointé pour consacrer toute son activité professionnelle à la gestion de l'entreprise qu'il est chargé de diriger. Ici, le Directeur Général est également administrateur de la société. Il est assisté dans ses responsabilités par un Directeur Général Adjoint et un Directeur Central. La fonction du Directeur Général est la plus importante de la société. Elle exige de la part du titulaire les qualités les plus diverses sur les plans de la compétence technique, de la prudence gestionnaire, de la vision à long terme et du leadership humain.

Le développement de la société, ses résultats, le climat social interne et la motivation de l'ensemble des collaborateurs dépendent de la qualité du Directeur Général.

#### **C- La Direction Administrative et Financière**

Il s'agit d'une fonction qui existe dans toutes les entreprises quelles que soient leurs activités mais qui présente quelques particularités dans les sociétés d'assurances du fait de législation ou de la nature même du métier de l'assurance.

Les sociétés d'assurances gèrent des capitaux importants. Et les fonds propres doivent être maintenus à la hauteur d'une proportion élevée du chiffre d'affaires pour satisfaire les exigences légales et démontrer aux assurés la solidité financière de leur compagnie d'assurances. Surtout les provisions techniques peuvent représenter des sommes très importantes. La gestion de ces capitaux doit être confiée à des spécialistes que la compagnie doit s'efforcer de recruter parmi les meilleurs financiers du marché.

Ces financiers doivent tenir compte des impératifs que doit respecter la société à savoir la sécurité et la liquidité. Ces impératifs passent avant le rendement des fonds gérés ; ce qui interdit toute gestion spéculative.

Le rendement ne doit pas cependant être négligé car une bonne rentabilité des fonds propres et des provisions améliore le résultat d'exploitation et permet donc d'améliorer la sécurité financière de la société et de proposer des tarifs plus compétitifs que les concurrents du marché moins bien gérés.

#### **D- La Direction Techniques et Courtages**

La Direction technique est essentielle dans une société d'assurances. C'est elle qui veille à la constitution, à la gestion et au maintien de l'équilibre de la mutualité des risques transférés par les assurés. Cette direction pouvait être démembrée comme suit :

- L'émission et la rédaction des contrats
- La gestion et la liquidation des sinistres
- La surveillance du portefeuille, la statistique et la prévention.

Mais à **ACTIVA Assurances**, l'on constate que la gestion et la liquidation des sinistres sont confiées à une autre direction tandis que la surveillance du portefeuille est rattachée à la Direction Générale.

Toutefois cette direction est impliquée dans les placements des opérations en coassurances et réassurances. Elle s'occupe en fait de l'émission et de la rédaction des contrats à 80% et est presque spécialisée dans les relations avec les courtiers d'assurances.

#### **E- La Direction Marketing et Commercial**

Il ne suffit pas d'avoir mis au point de bons produits, de bien gérer ses contrats et d'offrir une bonne sécurité. Encore faut-il le faire savoir aux clients potentiels. Il est donc du devoir de la Direction Marketing et Commercial de chercher à acquérir une nouvelle clientèle. Elle doit remplacer les départs naturels de client( décès ), les résiliations, les disparitions du risque etc.

Le responsable commercial a pour tâche essentielle d'accroître le chiffre d'affaires. Pour cela, il doit avoir pour préoccupation de :

- Fidéliser les clients existants en portefeuille en améliorant constamment la qualité des services rendus et celle des produits proposés
- Augmenter le chiffre d'affaires par clients en augmentant les garanties des contrats ou en les persuadant de souscrire de nouveaux contrats
- Augmenter le nombre des assurés
- Trouver des nouveaux modes de distribution des contrats et augmenter le nombre des membres des réseaux existants en accroissant leur efficacité.

Le volet marketing veillera à la bonne image de la société dans le public et de mettre à la disposition des réseaux commerciaux les outils et documents destinés à emporter la décision des prospects.

## F- La Direction Sinistres et Contentieux

La Direction Sinistres et Contentieux est chargée d'accueillir et d'enregistrer les déclarations de sinistres des assurés, d'évaluer immédiatement le coût total probable du sinistre dû par la société, de régler et payer les prestations dues par l'entreprise en application des contrats et de prendre toutes les mesures nécessaires pour sauvegarder puis exercer les recours éventuels contre les tiers responsables du sinistre. La fonction sinistre est au cœur de l'activité d'assurances. Les assurés achètent lorsqu'ils paient des garanties d'assurances. C'est l'engagement d'être rapidement et correctement indemnisés en cas de sinistre. C'est au moment de la survenance du sinistre qu'est constatée la compétence, l'honnêteté, l'efficacité mais aussi le tact et l'humanité de la société d'assurances dans sa façon de traiter les victimes d'un événement assuré. La meilleure publicité pour une société d'assurances est la façon dont elle règle vite et bien les sinistres qui sont déclarés par les assurés.

Les collaborateurs de la Direction Sinistres et Contentieux devraient toujours être choisis parmi les salariés les plus compétents et les plus ambitieux de la société et être considérés comme chargés de la fonction la plus importante et la plus prestigieuse de l'entreprise. A certaines époques, les responsables des services sinistres ont pu avoir une attitude volontairement et cyniquement dilatoire et contentieuse devant les demandes d'indemnisations même les plus justifiées présentées par les assurés ou leurs ayants-droit. Cette volonté de régler le moins possible et le plus tard possible qui est parfois ordonnée et encouragée par la Direction Générale porte un coup préjudiciable à l'entreprise et à la profession en générale. Cette attitude décourage les assurés potentiels de souscrire des contrats d'assurances et favorise le recours à la justice des assurés. Elle alourdit le coût final des sinistres et celui de leur gestion.

### III. 1. 1 Les différents centres de responsabilité

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité doit être l'occasion pour la Direction Générale de réfléchir aux niveaux d'autorité et aux niveaux de responsabilité qu'elle souhaite voir exister dans l'entreprise. C'est toute la politique de décentralisation qui se trouve en jeu. C'est pourquoi chaque entreprise, avec son propre modèle d'organisation, choisit de déléguer plus ou moins d'autorité. On constate le plus souvent que les délégations de responsabilité concernent l'activité commerciale et la production. Par contre les investissements, les bâtiments et la gestion financière restent centralisés au niveau de la Direction Générale. Une frontière existe entre l'opérationnel et le stratégique. Nous constatons que **ACTIVA Assurances** est divisée en quatre centres de responsabilité :

- La Direction Administrative et Financière
- La Direction Sinistres et Contentieux
- La Direction Technique et Courtage
- La Direction Commercial et Marketing

Chaque niveau de responsabilité englobe tous ceux délégués au niveau inférieur. Nous tenterons de voir dans les détails les différentes ramifications, car l'analyse de ces centres de responsabilité permettra de mesurer l'intérêt qu'ils représentent dans l'entreprise.

#### A- La Direction Administrative et Financière

C'est la fonction classique dans toutes les entreprises. Elle regroupe :

- Les Ressources Humaines et Affaires Générales
- Les Finances et la Comptabilité

- La Réassurance
- Le Recouvrement

Dans les entreprises à vocation internationale le développement, l'implantation, le contrôle et l'animation des gestions étrangères sont confiés à une Direction Internationale qui peut faire appel aux autres Directions de la société. Cependant, elle dispose le plus souvent de ses propres spécialistes. Ces derniers sont choisis parmi les employés les plus expérimentés.

### **B- La Direction Sinistres et Contentieux**

Ici nous pouvons dire que chaque agent est spécialisé par réseau de distribution car tout est centralisé au niveau du siège. C'est ainsi que l'on distingue :

- Les sinistres bureaux directs et agents généraux
- Les sinistres Gras Savoye et autres courtiers
- Les sinistres Assureurs Conseils Camerounais
- Et les recours dans leur ensemble

Le souci de cette forme d'organisation est d'uniformiser le fonctionnement de cette Direction avec celui des autres sociétés du groupe. Cette organisation permet de suivre avec précision à qui s'adresser en cas de sinistres mais également le règlement rapide des dossiers. Toutefois elle comporte des limites, notamment en cas d'absence ou d'indisponibilité de l'agent.

### **C- La Direction Techniques et Courtages**

Les fonctions de cette Direction peuvent être scindées en trois parties :

- La réassurance
- Le suivi des relations avec les courtiers
- La vérification de l'application des tarifs à tous les niveaux de la production.

Cependant, notons qu'elle chapeaute le Service Transport, le Service Maladie et le Courtage. Elle réalise près de 80% du chiffre d'affaires de la société. Les courtiers sont limités dans leurs pouvoirs de cotation. Au delà de ce pouvoir, c'est la société qui tarifie. Toute proposition faite à un courtier est enregistrée dans les livres de l'entreprise. Et après acceptation, c'est la Direction Techniques et Courtages qui établit le contrat ou la note de couverture.

La société sélectionne rigoureusement les courtiers avec lesquels elle collabore.

### **D- La Direction Marketing et Commercial**

La Direction Marketing et Commercial coiffe les agents généraux et les bureaux directs. Elle a pour rôle d'améliorer les produits vendus en révisant les rédactions des contrats en fonction de la demande des clients, des observations des intermédiaires, de l'évolution de la jurisprudence et des pratiques des entreprises concurrentes. Elle doit veiller à ce que les prix demandés soient en phase avec le marché.

Ce qui exige souvent des arbitrages avec les exigences de la Direction Techniques et Courtages qui veille sur l'équilibre des résultats. Le devoir de la Direction Générale exige parfois de sacrifier une partie de sa part de marché pour ne pas mettre en perte les résultats si la concurrence se fait déraisonnable au point de vendre à un prix inférieur au prix de revient. Le développement exige aussi de mettre au point des produits nouveaux, soit des contrats déjà vendus sur le marché par d'autres compagnies d'assurances mais concernant des branches non pratiquées antérieurement par la société, soit des produits offrant des garanties véritablement nouvelles dont il faut rédiger les documents contractuels, dont il faut se préparer à gérer les

sinistres, dont il faut évaluer le marché potentiel, les distributeurs éventuels, et dont il faut trouver les réassureurs prêts à accompagner dans cette activité. La Direction Marketing et Commercial est celle qui est à l'affût de l'évolution des besoins de la clientèle et qui sait trouver des réponses adéquates à ces besoins. Le responsable marketing et commercial doit aussi suivre en permanence l'évolution des modes de distribution de l'assurance et proposer à la Direction Générale les adaptations nécessaires à la politique commerciale de la société mais également de l'attente des assurés sans démotiver les réseaux existants.

Le développement de la société exige aussi d'être à l'affût de toutes les opportunités éventuelles de croissance externe qui peuvent se présenter.

Pour tourner cette page sur l'organisation de **ACTIVA Assurances**, nous noterons que le Service Informatique ; l'Audit Interne et l'Inspection Générale ; la Surveillance du portefeuille et le Contrôle sont rattachés à la Direction Générale.

ξ *Le Service Informatique* est doté de trois serveurs dont le premier concerne l'application assurance, le deuxième concerne le SQL, géré sous licence, permet l'utilisation de cinquante postes de travail.

Il est réservé pour la gestion de la comptabilité et la trésorerie. Il est connu sous le nom de AGRESSO et tourne sur ORACLE. Enfin le dernier est le principal serveur qui gère le compte des utilisateurs. Les trois serveurs tournent sur WINDOWS NT et les cinquante postes de travail sont reliés sur les trois serveurs par un commutateur. Il s'agit des WINDOWS 98, 2000 et XP. Les applications d'assurances sont installées sur chaque machine. Ce logiciel est conçu sur plan manuel de la société. Le Service Informatique s'occupe donc principalement de l'exploitation des logiciels et du suivi des relations avec les fournisseurs.

ξ *Le Service Contrôle* s'attèle à la vérification de toutes les informations à l'arrivée avant toute saisie.

Les quittances sont saisies par un service bien déterminé. Et la personne qui fait cette saisie n'est pas autorisée à encaisser les primes. De même, celle qui encaisse ne peut pas tirer les états de ses encaissements journaliers. Seul le trésorier peut le faire.

Tout enregistrement erroné ou toute modification d'une opération déjà saisis ne peuvent être rectifiés que par le Service Informatique sous accord express et préalable de la Direction Générale. Le souci est d'éviter tous les cas de malversations ou de fraudes.

ξ *L'audit Interne et l'Inspection Générale* : Le réseau de distribution des produits d'assurances de **ACTIVA Assurances** est composé des agents généraux, des courtiers, des bureaux directs et des commerciaux. Il appartient au responsable de la Direction Commerciale de les constituer, de les développer, de les contrôler, de les renouveler, de les former et de les animer. Cette tâche est confiée, dans **ACTIVA Assurances**, à l'Inspection Générale et spécifiquement en ce qui concerne les agents généraux.

L'Inspecteur est chargé de recruter les nouveaux agents en remplacement des partants ou pour accroître le réseau, de former les agents aux nouveaux produits, aux nouvelles techniques de vente et aux nouvelles technologies, de contrôler la qualité des souscriptions et le respect des normes tarifaires et de sélections imposées par la Direction Technique ainsi que des procédures administratives et comptables décidées par la Direction Générale.

L'Inspecteur peut accompagner l'agent chez l'assuré ou le prospect s'il s'agit d'une affaire importante ou exigeant des connaissances techniques particulières. Dans certaines sociétés

d'assurances, l'inspecteur est secondé d'un inspecteur spécialisé auquel il peut faire appel en cas de besoins. Il peut s'agir d'un inspecteur comptable chargé de vérifier la comptabilité des agences ; inspecteur technique chargé de visiter les risques importants, de les tarifer et de proposer les mesures de préventions susceptibles de les améliorer ; inspecteur chargé de la gestion et du règlement de gros sinistres etc.

• **La Surveillance du Portefeuille** : Ce service est responsable de l'homogénéité des mutualités de risques que la société gère et de l'équilibre des résultats. En liaison avec la Direction Sinistres et Contentieux et les responsables de la comptabilité et des statistiques, il doit, en permanence, surveiller les résultats techniques des souscriptions et prendre des mesures correctives nécessaires aux moindres dérapages.

Le surveillant du portefeuille doit vérifier l'adéquation des tarifs aux risques garantis et améliorer l'homogénéité de la mutualité gérée par l'entreprise. Il doit repérer les assurés dont la sinistralité est anormale en coût et en nombre de déclarations de sinistre. Il est du devoir de la société de ne pas laisser se détériorer les résultats techniques à cause de la maladresse, de la malchance ou de la malhonnêteté d'un petit nombre d'assurés faisant subir des dépenses anormales à la mutualité. Le responsable de la surveillance du portefeuille peut repérer des contrats individuels anormalement sinistrés mais également des catégories entières de risques qui semblent justifier d'un traitement particulier sur le plan de la souscription. Les responsables de la production alertés par le surveillant du portefeuille devront arrêter et mettre en place les mesures nécessaires pour équilibrer les résultats techniques sans nuire aux intérêts commerciaux de la société.

Ces mesures peuvent aller de la résiliation de certains contrats à l'augmentation des primes en passant par l'imposition des franchises, des réductions de garanties, des exclusions de certains risques ou l'insertion des clauses plus précises.

### **III. 1. 2 L'analyse des charges et leur regroupement**

Il s'agit, à partir, des pièces de la comptabilité générale, de distinguer les charges directes des charges indirectes.

#### **A- Les charges directes**

Elles concernent les charges qui peuvent être affectées directement à une catégorie donnée. Dans le domaine des assurances, nous parlerons essentiellement des charges techniques. Il s'agit notamment des prestations et frais payés, des provisions pour sinistres à payer et les commissions d'acquisition et de gestion des contrats. Notre étude sera basée sur l'exercice 2003 et nous dressons ci-dessous, un récapitulatif de ces charges. On notera que tous les chiffres qui vont suivre sont en milliers de francs CFA.

### Tableau des charges directes

Libellés	Auto	Accidents corporels	Assist.	Maladie	Incendie et risques divers	RC générale	Aviat.	Facultés	Corps marin
Sinistres payés	1 083 832	53 112	0	1 179 066	230 000	37 296	0	407 046	182067
Provisions	3 703 877	28 505	0	39 363	460 553	257 610	0	727 989	142183
Charge sinistre	4 787 709	81 617	0	1 218 429	690 553	294 906	0	1 135 035	324 250
Commissions	419 445	22 044	11 312	177 208	275 653	31 719	2 409	165 416	13 412
Charges directes	5 207 154	103 661	11 312	1 395 637	966 206	326 625	2 409	1 300 451	337662

Cette répartition permet de déterminer le coût de revient par produit et sert de base à la fixation des tarifs de la société. Cependant, il paraît incomplet. C'est pourquoi il faut le compléter par les charges indirectes.

### B- Les charges indirectes

Ces frais doivent faire l'objet d'une répartition préalable avant leur imputation aux coûts des produits concernés.

Ce qui implique qu'il faut déterminer les clés de répartition.

A cet effet, le législateur de la CIMA prévoit :

- Le nombre de contrats
- Le nombre de sinistres
- Le chiffre d'affaires.

Présentons tout d'abord les charges indirectes dans leur ensemble.

### Tableau des charges indirectes

LIBELLES	MONTANTS
Frais de personnel	422 807
Impôts et taxes	102 254
Travaux, fournitures et services extérieurs	197 929
Transports et déplacements	36 044
Frais divers de gestion	238 434
Dotations aux amortissements	86 664
<b>TOTAL</b>	<b>1 084 132</b>

Comme le prévoit le législateur dans le code des assurances des pays membres de la zone CIMA, nous allons utiliser les clés définies pour faire la répartition de ces charges.

### Les clés de répartition des charges indirectes

Libellés	Chiffres d'affaires		Nombre de sinistres		Nombre de contrats	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Automobile	2 840 163	40,52	1 464	46,51	8 270	77,93
Accidents corporels	105 156	1,50	1 219	38,72	512	4,83
Assistance	93 174	1,33	0	0	0	0
Maladie	1 270 594	18,13	0	0	0	0
Incendie et risques divers	1 375 732	19,63	210	6,67	552	5,20
Responsabilité civile	190 033	2,71	87	2,76	712	6,71
Aviation	18 322	0,26	0	0	2	0,02
Facultés	843 253	12,03	168	5,34	563	5,31
Corps maritime	272 704	3,89				
<b>TOTAL</b>	<b>7 009 131</b>	<b>100</b>	<b>3 148</b>	<b>100</b>	<b>10 611</b>	<b>100</b>

Etant entendu que nous remarquons des trous dans les nombres de contrats et des sinistres, nous retiendrons comme clés de répartition le chiffre d'affaires.

Toutefois, précisons que le nombre de contrats et le nombre de sinistres en accidents corporels englobent également la maladie et l'assistance. La clé retenue permettra de faire la répartition suivante :

#### III. 1. 3 Le traitement des éléments indirects dans les centres

Le travail consiste à répartir les charges indirectes entre les différents centres. Nous considérons comme centres les différentes branches d'assurances vendues par la Compagnie. Ce qui n'empêche pas de faire le travail par point de vente afin de déterminer les résultats aux niveaux les plus significatifs de l'entreprise.

#### Répartition des charges indirectes

Libellés	auto	acc . corp	assist.	maladie	Incend. Et rd	RC	Aviat.	facultés	Corps navire
Frais P.	171 322	6 342	5 623	76 655	82 997	11 458	1 099	50 864	16 447
Impôts	41 433	1 534	1 360	18 539	20 072	2 771	266	12 301	3 978
TSFE	80 201	2 969	2 632	35 885	38 853	5 364	515	23 811	7 699
T. et D.	14 605	541	479	6 535	7 075	977	94	4 336	1 402
F. D. G	96 613	3 577	3 170	43 228	46 805	6 462	620	28 684	9 275
Dot. A	35 116	1 300	1 153	15 712	17 012	2 348	225	10 426	3 372
<b>Total</b>	<b>439 290</b>	<b>16 263</b>	<b>14 417</b>	<b>196 554</b>	<b>212 814</b>	<b>29 380</b>	<b>2819</b>	<b>130 422</b>	<b>42 173</b>

Le traitement fait ici permet d'avoir une idée sur le volume des frais divers de gestion par produit.

En effet, c'est sur ce poste que la société peut agir en cas de dérapage des résultats techniques.

Ces frais doivent donc être incorporés aux coûts et coûts de revient pour juger de la fiabilité des tarifs de la société et de juger de l'opportunité de distribuer tel ou tel produit

### **III. 1 4 L'incorporation des charges aux coûts**

L'incorporation des charges aux coûts va consister à fixer un principe de calcul pour la répartition des charges indirectes, d'utiliser ce principe pour répartir ces frais entre les différentes garanties vendues par la Compagnie et aboutir à la détermination des résultats techniques par branche.

#### **A- Le principe du calcul de répartition**

La ventilation des charges indirectes peut se faire par de nombreuses méthodes. La façon la plus simple d'opérer serait de faire une répartition au prorata du chiffre d'affaires de chaque catégorie ou branche

On perçoit aisément les inconvénients d'une telle méthode qui a toutefois le mérite de la simplicité. Il est en effet plus onéreux de gérer une multitude de petits contrats qu'un nombre réduit de gros contrats. Une ventilation au prorata du nombre de contrats ne serait guère plus satisfaisante. Une solution plus élaborée peut être de séparer les charges indirectes en trois masses :

- Les frais liés à la production et à la gestion des contrats seraient ventilés au prorata du nombre des polices traitées
- Les frais liés à la gestion des sinistres pourront être ventilés en fonction du nombre de sinistres réglés
- Les autres frais peuvent être ventilés sur la base du chiffre d'affaires.

Signalons que certaines sociétés d'assurances disposant d'un système de comptabilité analytique très complet utilisent, pour répartir leurs charges indirectes, les procédés prévus par le plan comptable général pour les sociétés de droit commun.

Il s'agit de la division de l'entreprise en sections homogènes, c'est à dire sections principales et sections auxiliaires et de la ventilation des charges sur la base des unités d'œuvre. Ces dernières seront le nombre de contrats, le nombre de sinistres et le montant du chiffre d'affaires.

#### **B- La répartition des frais entre les branches**

Pour l'exercice 2003, nous disposons des sinistres payés, des provisions pour sinistres à payer, des frais d'acquisition des contrats et des frais divers de gestion.

Nous allons les rassembler dans un tableau afin de déterminer le coût de revient par produit.

### Détermination des prix de revient

Libellés	Auto	Accid. Corp.	Assist	Maladie	Incendie Et RD	RC	Aviation	Faculté	Corps maritime
Sinistres p	1 083 832	53 112	0	1 179 066	230 000	37 296	0	407 046	182 067
Prov. Sin	3 703 877	28 505	0	393 63	460 553	257 610	0	727 989	142 183
C. Sin.	4 787 709	81 617	0	1 218 429	690 553	294 906	0	1 135 035	324 250
Comm.	419 445	22 044	11 312	177 208	275 653	31 719	2 409	165 416	13 412
F.D.G	439 290	16 263	14 417	196 554	212 814	29 380	2 819	130 422	42 173
F.G	858 735	38 307	25 729	373 762	488 467	61 099	5 228	295 838	55 585
P. revient	5 646 444	119 924	25 729	1 592 191	1 179 020	356 005	5 228	1 430 873	379 835

L'analyse du tableau ci-dessus permet de connaître de façon précise ce que coûte chaque produit vendu par la société.

Comme toute organisation à but lucratif, l'objectif de la société est aussi de réaliser les résultats bénéficiaires afin de rémunérer les apporteurs de capitaux. Et le résultat est la différence entre le prix de vente et le prix de revient. Nous passerons par le tableau ci-après pour déterminer le résultat de chaque produit.

### Détermination des résultats bruts 2003

Libellés	Auto	Accid. Corp.	Assist.	Maladie	Incendie Et RD	RC	Aviation	Facultés	Corps maritime
P V	2 840 163	105 156	93 174	1 270 594	1 375 732	190 033	18 322	843 253	272 704
P R	5 646 444	119 924	25 729	1 592 191	1 179 020	356 005	5 228	1 430 873	379 835
Résultat	-2 806 281	-14 768	67 445	-321 597	196 712	-165 972	13 094	-587 620	-107 131

Il se dégage de la lecture de ce tableau que le résultat de l'entreprise est globalement déficitaire de -3 726 118 F CFA soit 7009 131- 10 735 249 F CFA représentant respectivement le prix de vente et le prix de revient.

Il n'y a que l'assistance, l'incendie et les risques divers et l'aviation qui ont réalisé un résultat positif de 277 251 F CFA qui a été absorbé entièrement par le résultat des autres branches largement déficitaire.

Ce résultat positif est dû en partie à la non sinistralité de la branche assistance et de la branche aviation. Sinon le déficit allait se creuser d'avantage. Aussi, comme on peut le constater, la principale source de ce résultat catastrophique est due à la prise en compte des sinistres antérieurs à l'exercice clos au 31 Décembre 2003. D'où la nécessité de reconsidérer la situation en tenant compte désormais des sinistres payés et des provisions de l'exercice 2003 mais également des recours et primes de l'exercice.

## Détermination des résultats nets 2003

Libellé	Auto	Accid corp.	Assist.	Maladie	Incendie Et RD	RC	Aviation	Facultés	Corps maritime
S payés	408 402	45 804	0	1 122 080	116 495	8 240	0	154 673	9 964
PSAP	1 472 056	15 215	0	87 363	143 083	123 456	0	340 285	111 380
Recours	60 000	0	0	40 000	0	0	0	0	0
C. Sin.	1 892 458	61 019	0	1 169 443	259 578	131 696	0	494 958	121 344
Comm.	377 725	21 036	11 321	157 654	248 644	25 430	2 409	128 584	13 286
FDG	439 290	16 263	14 417	196 554	212 814	29 380	2 819	130 422	42 173
F. Fct.	817 015	37 299	25 738	354 208	461 458	54 810	5 228	259 006	55 459
P. Exo.	2 575 828	102 429	96 837	1 247 508	1 226 280	134 355	18 322	655 491	267 872
PR	2 709 473	98 318	25 738	1 523 651	721 036	186 506	5 228	753 965	176 803
Résultat	-133 645	4 111	71 099	-276 143	505 244	-52 151	13 094	-98 474	91 069

L'analyse de ce tableau permet de faire les observations suivantes :

- De façon générale, la société a dégagé un résultat bénéficiaire de 124 204 f CFA soit 6 324 922 – 6 200 718 représentant respectivement le prix de vente et le prix de revient. Ce qui est une situation réconfortante pour la Direction Générale. Ce résultat va encore s'améliorer avec le revenu des placements évalué à 193 182 f CFA soit au total 217 386 F CFA

Pris dans les détails afin de faire une analyse approfondie, on s'aperçoit que beaucoup de branches ont enregistré des résultats négatifs.

Il s'agit notamment des branches :

- + Automobile
- + Maladie
- + Responsabilité civile générale
- + Facultés

Il faut alors rechercher les causes de ces déficits et en trouver des solutions.

Les causes peuvent résulter soit d'une insuffisance du tarif, de la surévaluation des provisions de sinistres soit à une fraude massive à l'assurance ou encore à la survenance d'un sinistre majeur. On peut remédier à la situation en envisageant au moins l'une des mesures suivantes :

- Le relèvement du tarif
- L'insertion ou le relèvement des franchises dans les contrats
- La surveillance de l'évaluation des provisions de sinistres
- La sélection rigoureuse des experts
- Etc.

Aussi est-il nécessaire de voir, au niveau de chaque branche, comment les produits de placement viendront améliorer le résultat de chacune d'elles.

Il convient de préciser tout de suite que les produits des placements sont les fruits des provisions techniques.

D'où la nécessité de les déterminer au préalable avant leur imputation à chaque branche. Précisons aussi que les provisions techniques sont la somme de la provision pour risques en cours et la provision pour sinistres à payer. Etant entendu qu'il s'agit de déterminer le produit, nous allons faire la moyenne entre le montant à l'ouverture et le montant à la clôture de l'exercice 2003 et faire la ventilation afférente.

### Détermination de la moyenne des produits financiers

Libellé	Total	Auto	Accid Corp.	Assit.	Maladie	Incendie Et RD	RC	Facultés	Corps maritime
PTO	5 290 923	3 274 052	43 518	0	200 750	505 750	185 242	840 072	227 072
PTC	6 245 604	4 328 234	42 309	3 734	87 363	558 177	309 609	765 989	150 189
Moyenne	5 768 264	3 801 143	42 914	9 100	144 057	531 964	247 426	803 030	188 630
PF	193 182	127 302	1 437	305	4 825	17 816	8 286	26 894	6 317

Nous allons reprendre les premiers résultats pour les corriger en fonction des produits de placement relatifs à chaque branche. Mais avant cela, précisons d'abord, en ce qui concerne la branche aviation, qu'il n'y a pas eu de provisions techniques ni à l'ouverture ni à la clôture. C'est ce qui justifie l'absence des produits de placement pour celle-ci.

### Imputation des produits financiers aux résultats

Libellés	Auto	Accid Corp	Assist.	Maladie	Incendie Et RD	RC	Aviation	Facultés	Corps maritime
Prime de l'exercice	2575828	102 429	96 837	1 247 508	1 226 280	134 355	18 322	655 491	267 872
Produits financiers	127 302	1 437	305	4 825	17 816	8 286	0	26 894	6 317
Total produits	2703130	103 866	97 142	1 252 333	1 244 096	142 641	18 322	682 385	274 189
Total charges	2709473	98 318	25 738	1 523 651	721 036	186 506	5 228	753 965	176 803
Résultat	-6 343	5 548	71 404	-271 318	523 060	-43 865	13 094	-71 580	97 386

On comprend dès lors la nécessité des produits de placement dans les résultats des entreprises d'assurances. En effet, le législateur CIMA avait prescrit que les placements doivent être liquides et rentables. Le contrôleur de gestion doit, à partir de ces résultats, rechercher les causes des déficits chroniques des branches automobile, maladie, la responsabilité civile générale et les facultés mais aussi prescrire des mesures de redressement nécessaires. Il doit se rapprocher de la Direction Sinistres et Contentieux pour rechercher les explications à ces différentes interrogations. En effet, comme nous l'avons dit dans les pages qui précèdent, le déficit peut être dû à :

- De nombreux petits sinistres
- Des sinistres majeurs
- La surévaluation des provisions de sinistres
- La fraude à l'assurance, surtout en maladie et facultés maritime
- Etc.

Cependant, l'analyse de la situation ne doit pas s'arrêter à ce niveau. Elle doit pousser à la confection des autres tableaux de bord plus fins.

Notre attention sera attirée par les branches qui ne se comportent pas mieux dans le portefeuille de la société.

### III. 2 LA MESURE DE L'ACTIVITE DE ACTIVA ASSURANCES

Nous tenterons ici de rechercher les causes de la gangrène, notamment la maîtrise de l'évaluation des provisions de sinistres, le poids des divers frais de gestion et dans une moindre mesure, l'importance des commissions d'acquisition des contrats d'assurances.

## A- L'analyse de l'exploitation par les tableaux de bord

La principale provision qui retiendra notre attention est la provision pour sinistres à payer. Elle est très importante par rapport à son volume et peut atteindre le double voire le triple du chiffre d'affaires.

Le fait que le S/P augmente dans une société peut être dû à une surestimation des provisions pour sinistres à payer ou à une dégradation du tarif. D'où la nécessité d'aller fouiller dans le tableau **D** de l'état **C10 b** de chaque branche. Nous nous intéresserons aux quatre branches déficitaires suivant notre première analyse. Notre étude portera sur les exercices 2002 et 2003.

**Etat C10 b, Tableau D**

Année de survenance	2002				2003			
	Auto	Maladie	RC	Facultés	Auto	Maladie	RC	Facultés
Sinistres payés dans l'exercice	394 344	56 986	19 070	199 691	480 402	1 122 080	8 240	164 638
PSAP à la clôture de l'exercice inventorié	1 023 830	0	52 110	89 522	1 412 056	47 363	100 456	408 665
Total paiements et provisions	1 418 174	56 986	71 180	289 213	1 892 458	1 169 443	108 696	573 303
PSAP à l'ouverture de l'exercice inventorié	1 270 759	142 076	53 099	337 759				
Boni		85 090		48 546				
Mali	147 415		18 081					
Pourcentage	11,60%	59,89%	34,05%	14,37%				

Bien que notre étude ne soit pas exhaustive, on se rend compte que la société ne maîtrise pas l'évaluation des provisions pour sinistres à payer sur cet échantillon. Elle dégage de fort taux de boni/ mali battant brèche la marge d'erreur de plus ou moins 5% des provisions de sinistres à l'ouverture de l'exercice inventorié. Mais on peut attribuer cela à la jeunesse de la société. La maladie et les facultés ont dégagé des taux de bonis respectifs de 59,89% 14,37%. Ce qui intéresserait le commissaire contrôleur.

Cette surévaluation montre la volonté de la société de réaliser des résultats toujours positifs. Cependant cette tendance fait croître le rapport de S/P et rend les branches concernées déficitaires.

Toutefois, on peut aussi dire que la société veut être prudente en ce qui concerne ses engagements vis à vis des assurés et bénéficiaires de contrats. Par contre l'automobile et la responsabilité civile générale ont dégagé des malis. De ce qui précède, il faut rechercher l'équilibre tarifaire des quatre branches sur les deux derniers exercices pour une appréciation objective.

## Recherche de l'équilibre tarifaire

Année de survenance	2002				2003			
	Auto	Maladie	RC	Facultés	Auto	Maladie	RC	facultés
Paiements cumulés exercices antérieurs	315 793	1 565 460	4 932	96 206				
Paiements dans l'exercice	394 344	56 980	19 070	199 691	480 402	1 122 080	8 240	164 638
Provisions de sinistres à la clôture	1 023 830	0	52 110	89 522	1 412 056	47 363	100 456	408 665
Charges de sinistres	1 733 967	1 622 440	76 112	385 419	1 892 458	1 169 443	108 696	573 303
Nombre de sinistres	1861	818	100	347	1464	1289	87	168
Coût moyen	932	1983	761	1111	1293	907	1249	3413
Primes acquises	2 375 444	1 560 925	137 920	651 095	2 584 205	1 593 213	144 315	655 492
Rapport du S/P	73%	103,94%	55,19%	59,20%	73,23%	77,80%	75,32%	87,46%

Un constat s'impose à l'examen de ce tableau. Pour l'exercice 2002, les branches automobile et maladie sont en déséquilibre tarifaire. Par contre la responsabilité civile générale et les facultés se sont bien comportées. Ce qui laisse croire que la perte enregistrée par ces deux dernières ne résulte pas d'une insuffisance tarifaire. On pourrait penser à l'antisélection ou à des sinistres majeurs.

En effet, il y'a antisélection lorsque les charges de sinistres augmentent plus vite que les primes acquises. Par contre, pour l'année 2003, bien que la situation se soit améliorée pour la maladie, la responsabilité civile générale et les facultés sont tombés en déconfiture. Nous allons nous intéresser à ce dernier exercice pour déterminer l'équilibre technique des branches qui font l'objet de notre étude.

### Recherche de l'équilibre technique

	LIBELLES	TOTAL			
		Automobile	Maladie	RC	Facultés
1	Primes émises et accessoires nets	2 849 370	1 252 997	189 846	825 218
2	Dotation aux provisions de primes	- 6 836	117 121	- 18 001	0
3	Primes acquises : (1 - 2)	2 842 534	1 370 118	171 845	825 218
4	Règlements effectués	1 104 279	1 179 066	37 296	414 116
5	Sinistres à payer au 31/12/2003	3 869 877	87 363	280 610	765 989
6	Sinistres à payer au 01/01/2003	2 822 531	142 076	151 244	840 072
7	Recours	60 000	40 000	0	10 000
8	Charges de sinistres : (4+5) - (6+7)	2 091 625	1 084 353	166 662	330 033
10	Commissions	419 445	177 208	31 719	165 416
11	Frais généraux	435 723	195 235	29 154	129 367
12	Produits financiers	121 069	8 022	8 022	25 184
13	Solde brut de l'exercice : 3- (8+10+11)	- 104 259	- 86 678	- 55 690	+ 200 402
9	S/P : 8/3*100	73,58%	79,14%	96,98%	39,99%
14	Taux de commissions : 10 / 1 * 100	14,72%	14,14%	16,71%	20,05%
15	Taux des frais généraux 11 / 13*100	15,33%	14,25%	16,97%	15,68%
16	Taux des produits financiers : 12/1*100	4,25%	0,64%	4,23%	3,05%
17	Taux de solde aux primes acquises	- 3,67%	- 6,33%	- 32,41%	+ 24,28%

D'après ce tableau, la société est en déséquilibre technique sur les branches automobile, maladie et responsabilité civile respectivement de - 3,67% , - 6 ;33% et - 32,41% .En ce qui concerne l'équilibre technique, on sait que le coût du risque ou la prime pure représente sur 100 F de prime, 65 F .

### Détermination du résultat technique

Libellés	Automobile	Maladie	RC	Facultés
Charges de sinistres / Primes acquises : 1	73,58%	79,14%	96,98%	39,99%
Frais de fonctionnement : 2	30,05%	28,39%	33,68%	35,73%
Produits financiers : 3	4,25%	0,64%	4,23%	3,05%
Résultat technique(1) + (2) - (3)	99,38%	106,89%	126,43%	72,67%

Une observation mérite d'être faite à la suite de ce tableau. En effet, l'automobile et les facultés ne sont pas mauvais en temps que tels. Le déficit tarifaire en automobile a été compensé par les produits financiers qui sont de 4,25%.

Ce taux se situe généralement entre 5 et 6% des primes émises et accessoires nets d'annulation. Le niveau bas peut être justifié soit par une cadence de règlement très accélérée soit par une importante masse d'arriérés de primes.

L'attention de la Direction Générale doit être attirée sur les branches maladie et la responsabilité civile générale. Le niveau des produits financiers n'a rien arrangé.

Avec son volume de 0,64%, la société a enregistré une perte de 6,89% en maladie.

Et comme cette branche ne peut être réassurée, la perte est subie entièrement par l'entreprise. Pour tenter de corriger un peu l'écart, il faut résilier les polices fortement sinistrées, relever le niveau du ticket modérateur et le médecin conseil doit rester sur ses gardes. Il reste cependant à craindre en ce qui concerne la responsabilité civile générale. Généralement dans les sociétés d'assurances africaines, c'est le poste des frais généraux qui crée de problèmes. Ici, sur toute la ligne, il n'y a pas de problèmes particuliers. Sauf erreur de notre part ; sinon il est impensable qu'on se retrouve avec un taux de S/P égal à 96,98%. Dans cette branche, la Compagnie a enregistré une perte 26,43%. Manifestement soit le tarif est très bas soit la société avait enregistré des sinistres majeurs qui ont faussé ses statistiques. Et si c'est le dernier cas qui est à l'origine, on peut dire que ce sont les années particulièrement malchanceuses qui ne pourront plus se répéter. Ceci étant, nous essayerons maintenant de voir la situation de l'entreprise.

### Etat C10 b, Tableau D

Années de survenance	2002	2003	Total
Paiements de l'exercice	745 483	1 937 659	2 683 142
Provisions au 31 Décembre 2003	1 387 167	2 191 901	3 579 068
Charges de sinistres	2 132 650	4 129 560	6 262 210
Provisions aux 31 Décembre précédent	2 112 121		
Boni			
Mali	20 529		20 529
Pourcentage	0,97%		

Le taux de mali de 0,97% confirme notre point de vue sur l'échantillon des quatre branches étudiées précédemment.

La marge d'erreur acceptable est de plus ou moins 5%. Ceci démontre la non maîtrise des évaluations des provisions pour sinistres à payer.

L'attention de la Direction Sinistres et Contentieux doit être attirée sur cet aspect des choses. Nous tenterons de rechercher l'équilibre tarifaire sur les deux dernières années.

## Recherche de l'équilibre tarifaire

Années de survenance	2002	2003
Paiements cumulés des exercices antérieurs	2 106 554	
Paiements dans l'exercice	745 483	1 937 659
Provision de sinistres à la clôture de l'exercice	1 387 167	2 191 901
Charges de sinistres	4 239 204	4 129 560
Nombre de sinistres	3 301	3 148
Coût moyen	1 284	1 312
Primes acquises	5 960 309	6 306 601
Rapport du S / P en pourcentage	72,12%	65,48%

On s'aperçoit d'après ce tableau qu'en 2002, l'équilibre tarifaire a été rompu. La norme de la zone CIMA est de 65%. Ce déséquilibre a été corrigé en 2003 avec une petite marge en plus. Nous estimons que c'est quand même acceptable. Peut-être que l'exercice 2004 serait plus heureux. Mais l'on ne doit pas déjà se réjouir car nous sommes dans le domaine de l'alca.

Toutefois, la présentation de l'état **C10 a** permettra de voir peut-être plus clairement la situation de l'exercice 2003. Cependant, il convient de préciser qu'il s'agit de la situation générale de la société vue au 31 Décembre 2003.

### Etat C10 a

	LIBELLES	TOTAL
1	Primes émises et accessoires nets d'annulation	6 953 266
2	Dotations aux provisions de primes	+ 156 104
3	Primes acquises	7 109 370
4	Règlements effectués	3 185 033
5	Sinistres à payer au 31 Décembre 2003	5 826 842
6	Sinistres à payer au 01 Janvier 2003	4 882 263
7	Recours	110 000
8	Charges de sinistres : ( 4+5 ) - ( 6+7 )	4 019 612
10	Commissions	1 124 445
11	Frais généraux	1 084 132
12	Solde brut de l'exercice : 1 - ( 8+10+11 )	881 181
9	S/P : 8/3*100	57,81%
13	Taux de commissions : 10 / 1 * 100	16,17%
14	Taux des frais généraux : 11 / 3 * 100	15,25%
15	Taux de solde aux primes acquises : 12 / 3 * 100	12,39%

D'après ce tableau, l'entreprise est en équilibre technique de 12,39% . L'inconvénient ici est que tous les exercices de survenance sont mélangés.

En cas de déséquilibre technique, la compensation pourrait être faite par les produits financiers. On aura, bien qu'il ne s'agisse pas de notre cas ,le résultat suivant :

- Produits financiers/Chiffre d'affaires :  $193\ 182 / 6\ 953\ 266 * 100 = 2,78\%$
- Frais de fonctionnement :  $(13) + (14) = 16,17\% + 15,25\% = 31,42\%$
- S / P + Frais de fonctionnement :  $57,81\% + 31,42\% = 89,23\%$
- Résultat technique :  $(100\% + 2,78\%) - 89,23\% = 13,55\%$  .

L'entreprise réalise donc un gain de 13,55% sur ses tarifs. Ce qui apparaît très encourageant. Néanmoins ce travail doit être fait pour chaque branche afin de savoir comment chacune d'elle se comporte dans l'entreprise. L'intérêt est multiple.

- Il fait apparaître des branches déficitaires et celles qui sont bénéficiaires
- Il permet d'apprécier les résultats techniques avant la réassurance pour chaque branche
- Le solde de réassurance permet le dégagement du résultat de cession par branche
- Dans la mesure où la ventilation des autres charges a été bien faite, on peut attribuer les mauvais résultats d'une branche à des frais généraux trop élevés par exemple et prendre des mesures en conséquence.

L'état C1 est un instrument de rapprochement entre le bilan et les pièces justificatives de base. Il s'agit de rapprocher les provisions techniques, les primes à émettre ou à annuler avec les documents de base( dossiers des polices ou de sinistres. ) Au vue de la nécessité d'analyser le compte d'exploitation et, en particulier, le résultat en distinguant les diverses activités de la société, il apparaît également nécessaire de faire l'analyse par exercice de survenance.

En effet, les assurances dommages fonctionnent en repartitions. Il existe un délai qui peut atteindre plusieurs années entre la survenance d'un sinistre et son règlement. Or, les règles d'enregistrement comptable veulent qu' au compte de résultat d'un exercice ou à l'état C1 figurent :

- Tous les sinistres payés au cours de cet exercice, qu'ils soient survenus lors de cet exercice ou lors des exercices antérieurs. De même la provision pour sinistres à payer, constituée au 31 Décembre, concerne tous les sinistres restants à payer, aussi bien ceux qui sont survenus lors de l'exercice courant que les autres
- Toutes les primes émises au cours de cet exercice, y compris des émissions ou des annulations des exercices antérieurs.

Dans ces conditions, le résultat ressort comme la somme de deux éléments : le résultat des opérations propres à l'exercice courant d'une part et, d'autre part, le résultat de la liquidation des exercices antérieurs.

Il est indispensable pour la société de faire cette ventilation. Dans les décisions à prendre, il faut en effet savoir si un résultat bénéficiaire global ou d'une branche ne masque pas un déséquilibre des opérations propres à l'exercice courant, compensé par des dégagements bénéficiaires sur les provisions constituées au titre des exercices antérieurs.

Le but essentiel de l'analyse par exercice est de dégager le résultat propre de chaque exercice. Cette analyse se fait au travers des états statistiques CIMA.

Dans l'analyse des comptes, on ne tient pas compte de la réassurance.

### **B- Analyse de l'exploitation par les ratios**

Les ratios sont des rapports ou un pourcentage entre deux grandeurs. Ils peuvent être des rapports des postes ou groupes de postes du bilan, des postes ou groupes de postes du compte de résultat, des postes ou groupes de postes du bilan et des postes ou groupes de postes du compte de résultat. Les ratios servent de base à l'analyse de la situation financière et de l'activité de l'entreprise. Ce sont des éléments d'appréciation de la performance de la société par rapport à elle même et par rapport aux autres compagnies du marché. Ils permettent donc de suivre l'évolution dans le temps de l'entreprise, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs et de comparer les résultats avec ceux des autres sociétés du marché.

Ainsi on distingue les ratios concernant :

- L'activité commerciale
- L'activité technique
- L'activité financière
- Les structures financières
- L'analyse de résultat

- Les structures financières
- L'analyse de résultat

## 1- L'activité commerciale

Ce ratio permet de savoir si le chiffre d'affaires est en hausse ou en baisse par rapport aux prévisions du budget.

### Evolution du chiffre d'affaires

	2002		2003	
	Montant	Evolution	Montant	Evolution
Primes émises				
Automobile	2 682 124		2 849 370	6,24%
Accidents corporels	77 919		105 134	34,93%
Assistance	78 970		96 837	22,62%
Maladie	1 568 093		1 370 118	- 12,63%
Incendie et Risques Divers	1 117 105		1 357 108	21,48%
Responsabilité civile	124 219		189 846	52,83%
Aviation	14 129		18 322	29,68%
Facultés	1 003 272		825 218	- 17,75%
Corps maritime	229 951		242 962	5,66%
TOTAL	6 895 782		7 054 915	2,31%

L'analyse de ce tableau permet de se rendre compte de l'évolution de chaque branche. Il y'a les branches accidents corporels, assistance, incendie et risques divers, la responsabilité civile et l'aviation qui sont en nette progression ; tandis que l'automobile et le corps maritime ont fait une légère progression. Par contre la maladie et les facultés sont en chute respectivement de - 12,63% et - 17,75%.

Pendant ce temps, la progression générale est de 2,31%. Cependant, on peut dire que la société a connu une bonne croissance qui a été absorbée par la décroissance de la branche maladie et celle des facultés. L'évolution du chiffre d'affaires peut résulter :

- De l'inflation
- Du réajustement tarifaire
- Ou de l'expansion réelle de la société

Cependant avant de tirer une conclusion, le tableau ci-dessus doit être complété par celui du nombre des contrats et de la part du marché de l'entreprise.

## 2- L'activité technique

Il s'agit d'analyser les frais et les résultats techniques.

Ici notre étude portera sur l'exercice 2003.

- Ratio des frais généraux : Ce ratio peut être prévu précisément au budget et faire l'objet de révision en cas de dérapage. Les frais divers de gestion se mesure par rapport aux primes émises. La norme dans zone CIMA est de 35%. On aura pour l'exercice 2003 :  $2\,208\,577 / 7\,054\,915 = 31,31\%$ . Ce ratio peut être ventilé entre les différentes composantes des frais de gestion :
  - Frais d'acquisition des contrats
  - Frais d'administration des contrats
  - Frais de règlement des sinistres
  - Frais de gestion des placements
  - Les autres charges techniques

ξ Ratio de sinistralité : charges techniques brutes / primes acquises ou charges techniques nettes de réassurance / primes acquises nettes de réassurance .

Ratio de sinistralité :  $4\,129\,612 / 7\,109\,370 = 58,09\%$  ou  $3\,495\,001 / 5\,091\,208 = 68,65\%$ . Ce ratio, suivant la norme CIMA, représente 65% de la prime acquise brute de réassurance.

ξ En ce qui concerne l'incidence de la réassurance, nous calculerons le taux de cessions des primes et de la part des réassureurs dans les charges techniques.

Part des réassureurs dans les charges techniques :  $634\,611 / 4\,129\,612 = 15,37\%$ .

Le contrôleur de gestion doit calculer le taux de cession des primes sur plusieurs années afin de détecter les variations éventuelles. La variation à la hausse est un signe de prudence. Par contre la variation à la baisse peut résulter de la volonté de l'entreprise d'augmenter sa rétention sur des branches rentables, une difficulté pour la société de trouver des réassureurs ou qu'il s'agisse d'une branche à sinistres rares. Les ratios ci-dessus doivent être complétés par le calcul du résultat de réassurance. Pour ce dernier, on aura :  $2\,126\,686 - (639\,714 + 551\,154) = 935\,818$ . Ce résultat est en faveur des réassureurs. Il faut se dire qu'ici, le gain peut être alternatif. Si c'est l'assureur qui gagne chaque année, les réassureurs risquent de s'en aller.

ξ Le ratio combiné est la somme du ratio de sinistralité et des frais généraux. Dans notre cas, il est égal à :  $58,09\% + 31,31\%$  soit  $89,40\%$

ξ Le ratio d'exploitation est égal au ratio combiné moins le résultat financier. D'où la nécessité de calculer au préalable le ratio des produits financiers. Celui-ci est égal à :  $193\,182 / 7\,054\,915 = 2,74\%$ . Le ratio d'exploitation est égal à :  $89,40\% - 2,74\% = 86,66\%$ .

### **3- L'activité financière**

Il s'agit de mesurer le rendement des actifs gérés, de calculer le taux de réalisation des plus values latentes et leur évolution.

### **4- Les structures financières**

Le contrôleur de gestion s'attache ici à rechercher les ratios des provisions techniques et de solvabilité, la structure de l'actif, les moyens techniques de couverture et les besoins en fonds de roulement.

Nous essayerons de calculer certains de ces ratios pour tout éclaircissement.

- Taux de provision pour sinistres à payer : provisions de sinistres / primes émises :  $5\,826\,842 / 7\,054\,915 = 89,59\%$ . La Direction Technique doit suivre l'évolution de ce ratio qui est généralement faible pour les sociétés qui viennent de démarrer.
- La marge de solvabilité : capitaux propres / primes émises :  $741\,183 / 7\,054\,915 = 10,51\%$ . En cas d'insuffisance de la marge de solvabilité, le contrôleur de gestion peut prescrire un appel de fonds auprès des actionnaires ou la vente de certains biens de la société afin d'avoir des liquidités.
- La part des immeubles dans l'actif :  
immeubles / actifs gérés =  $2\,621\,538 / 10\,680\,634 = 24,54\%$ . La faiblesse de ce taux peut se justifier par le fait que la société est encore jeune et qu'elle n'a pas encore investi suffisamment dans l'immobilier.
- Le taux de couverture des engagements techniques par des actifs rémunérateurs est égal à la valeur nette comptable de ces actifs divisée par les provisions techniques brutes de réassurance. Nous aurons, pour notre cas :  $2\,621\,538 / 6\,538\,066 = 40,10\%$ .

- Le besoin en fonds de roulement : Nous nous intéresserons plus particulièrement à ce qui concerne les créances sur les agents, courtiers et assurés, notamment les impayés. Nous aurions donc :  $2\,705\,956 / 7\,054\,915 * 360 = 138$  jours soit quatre mois et six jours. Ce taux est énorme. Cela montre que la société traîne derrière elle une importante masse de primes impayées. En effet, la capacité de l'entreprise à obtenir le paiement de ses créances est une condition de solvabilité. Le niveau de ce ratio peut être toléré jusqu'à 20%. S'il se situe entre 20 et 50%, le contrôleur de gestion doit prescrire la constitution des provisions d'annulation. Ce ratio doit être comparé à celui du marché. Nous dégageons un taux de 38,36%.

## 5- Le ratio d'analyse du résultat

Il peut s'agir de l'analyse du résultat net ou des dividendes versées aux actionnaires. A titre d'exemple, nous aurons : résultat net / primes émises =  $478\,810 / 7\,054\,915 = 6,79\%$  ou résultat net / capitaux propres =  $478\,810 / 741\,183 = 64,60\%$ . Il n'y a pas de commentaires particuliers à faire ici.

Nous déterminerons à la suite de ce travail quelques ratios qui aideront le contrôleur dans l'analyse de la situation de l'entreprise.

ξ Dans le domaine de la gestion de la trésorerie, on peut déterminer :  
montant des liquidités / total annuel des frais généraux  $2\,346\,610 / 1\,657\,423 = 141,58\%$ . Si ce taux est inférieur à 20%, cela signifie que les liquidités peuvent permettre de payer moins de deux mois et demis les frais de gestion. Dans ce cas, on considère que la société est en difficulté de trésorerie. S'il se situe entre 20 et 80%, la situation est normale. Par contre s'il est supérieur à 100%, nous en présence d'une trésorerie excédentaire et dans ce cas, il faut conseiller un plan d'investissement ou alors calculer la cadence de règlement des sinistres pour voir si la compagnie paie normalement les sinistres.

ξ En ce qui concerne la marge de solvabilité, on aura :

- $20\% * 7\,054\,915 * 2\,545\,319 / 3\,185\,033 = 1\,127\,517$  ( méthode des primes émises ).
- $(8\,104\,560 + 5\,826\,842 - 30\,000 - 3\,496\,580) * 1 / 3 * 25\% * 79,91\% = 692\,874$  (méthode des sinistres ). La marge minimum à retenir est de 1 127 517. Cette marge doit être comparée à la marge déterminée par la compagnie qui s'élève à 2 349 330. On aura par conséquent :  $2\,349\,330 / 1\,127\,517 = 208,36\%$ . Ce ratio ne doit jamais être inférieur à 110%. En deçà, l'entreprise est en difficulté.

ξ On peut aussi calculer le ratio : provisions de sinistres / sinistres payés. Ce rapport donne l'indicateur du temps que l'entreprise met pour régler les sinistres. C'est un facteur très important dans le domaine commercial. Le concept clé de l'analyse des règlements est la cadence des règlements. La cadence des règlements permet d'analyser la qualité des services rendus aux assurés. Elle permet aussi d'évaluer d'éventuels problèmes de trésorerie. Plus on met du temps pour régler les sinistres plus cela justifie des problèmes de trésorerie. Elle permet enfin de juger la qualité de constitution des provisions de sinistres.

ξ capitaux propres / total passif :  $816\,407 / 10\,680\,634 = 7,64\%$ . Ce ratio mesure la faiblesse du financement propre dans les sociétés d'assurances. Il se situe dans la plupart des cas entre 5 et 6%.

ξ Capitaux propres / provisions techniques :  $816\,407 / 6\,538\,066 = 12,49\%$ . Cet indicateur est bon. Il ne doit ni être inférieur à 10 ni 11%.

ξ Provisions techniques / total passif :  $6\,538\,066 / 10\,680\,634 = 61,33\%$ . Ce ratio est normal puisque dans les entreprises dommages, il oscille entre 60 et 80%.

ξ Réserves / capitaux propres nets d'actifs fictifs :  $146\ 641 / 741\ 183 = 19,78\%$ .  
Ce ratio est faible. Il est généralement égal à 45%. Il traduit le fait qu'une partie des fonds propres provient des réserves.

Cette liste des ratios n'est pas exhaustive. Elle sert simplement de canevas de travail pour le contrôleur de gestion. C'est pourquoi on trouvera en annexe un répertoire des différents ratios possibles.

Aussi, il faut dire que le calcul des ratios se fait en fonction des types d'informations que l'on recherche.

Cependant, les ratios doivent être manipulés avec beaucoup de prudence. Il serait très hasardeux de baser son analyse sur un seul ratio. Elle doit prendre en compte une série d'indicateurs et être comparés à ceux du marché.

## CONCLUSION

Au terme de ce travail, nous revenons pour préciser le contenu de la mission du contrôleur et son comportement vis à vis des autres collaborateurs de la société. Sur le plan technique, le contrôleur de gestion aura à faire un travail de pilotage et d'aiguillon. Il aura à mettre à la disposition des opérationnels un système d'information leur permettant de mesurer leurs performances pour améliorer leur dialogue hiérarchique et d'avoir des données pour éclairer leurs décisions. Ce système résultera des applications informatiques à la conception desquelles le contrôleur de gestion doit être associé étroitement.

Le contrôleur de gestion ne se substituera pas aux opérationnels. Cependant il est responsable du bon fonctionnement des procédures. Le contrôleur de gestion doit être la conscience économique et aider à la recherche des gains de productivité.

Il peut également intervenir à l'occasion des décisions ponctuelles sur les dossiers particuliers ( négociation d'un contrat important avec un client, changement d'un ordinateur etc. ) pour l'appréciation des conséquences économiques.

Le contrôleur de gestion n'est pas le seul employé. Il ne peut réussir efficacement sa mission qu'en travaillant dans un bon esprit d'équipe avec les autres responsables de l'entreprise.

Un bon comptable doit faire preuve de rigueur et avoir le goût du formalisme.

Aux Etats-Unis, le contrôleur de gestion est souvent responsable de la comptabilité et du contrôle de la gestion à la fois. Il est, dans ce cas, rattaché directement à la Direction Générale.

En France, la comptabilité, le contrôle de gestion et la trésorerie sont trois départements d'une seule Direction Financière.

Il est judicieux de dissocier la production des données de base de leur analyse car les qualités requises sont différentes et le comptable n'aura pas toujours le recul nécessaire. Mais cela ne marchera que si ces deux disciplines ont un même niveau d'estime et de dignité.

Si la comptabilité est méprisée et considérée comme l'intendance, le risque d'échec sera très élevé car les comptables garderont leurs secrets et le contrôleur fera son analyse sur la base des données mal maîtrisées. Le contrôleur de gestion doit-il aussi être considéré comme responsable du plan ?

Tout dépendra de son profil personnel. De manière générale, planification et choix des investissements présentent les mêmes caractéristiques vis à vis du contrôle de gestion que du contrôle des gestion vis à vis de la comptabilité.

Le plan opérationnel quantifié pourra plus facilement être confié au contrôle de gestion que le plan stratégique qualitatif. L'audit de forme portant sur la véracité des comptes et le contrôle interne de respect des procédures sont clairement différents du contrôle de gestion. L'audit opérationnel sur le bien fondé de certaines décisions ou modes d'organisation s'en rapproche plus. Il peut alors être rattaché soit au contrôle de gestion, soit à un service d'audit élargi réunissant à la fois les audits de forme et de fond. L'interdépendance entre le contrôle de gestion et les ressources humaines est de plus en plus forte et porte sur la cohérence nécessaire entre les mesures de performance individuelle dans le cadre des procédures animées par le service des ressources humaines et la mesure des performances collectives par le contrôle de gestion.

Il va s'agir également de la mesure des performances aux conséquences en terme de rémunération et de gestion des carrières et la liaison entre le projet de l'entreprise et la planification à moyen terme.

Le bon contrôleur de gestion doit être compétent en gestion et connaître les subtilités de l'analyse budgétaire. Il doit bien maîtriser sa matière notamment son plan de compte et la structure de sa comptabilité analytique et générale. Cependant, les chiffres ne sont que la traduction formalisée d'une réalité technique et commerciale.

Si le contrôleur n'est pas habitué à elle, il maniera des données sans comprendre leur sens véritable. Il devra donc bien maîtriser les produits et le marché, être au courant à la fois des problèmes des réseaux de distribution et de l'entreprise. Il aura aussi une sensibilité pour le volet social.

Le contrôleur doit comprendre que sa vraie mission n'est pas de manier les chiffres mais de faire évoluer le comportement des décideurs pour qu'ils tiennent compte des conséquences économiques de leurs décisions. C'est pourquoi il doit avoir du recul par rapport à l'outil et sera conscient du nécessaire impact de la mesure des performances sur les salaires et les carrières. Si prendre du recul est important, cela ne sera possible que quand l'outil de contrôle de gestion existera et fonctionnera de façon satisfaisante. La base est généralement l'informatique. Sans être absolument un informaticien, le contrôleur de gestion doit connaître suffisamment cette technique pour ne pas rester prisonnier des spécialistes et pouvoir mener avec eux un dialogue équilibré. La position personnelle du contrôleur de gestion est délicate. Homme de la Direction Générale devant conseiller son patron et lui signaler à temps les risques de dérapages, il doit bénéficier à la fois de la confiance des opérationnels et de la Direction. Sinon il sera privé des informations et perdra rapidement sa crédibilité. Tout l'art consiste à mettre en lumière les risques de dysfonctionnement sans pour autant accuser, à faire en sorte que l'opérationnel les comprenne lui-même à temps et y remédier plutôt que s'en emparer pour accroître sa visibilité personnelle auprès du Directeur Général.

Le contrôleur de gestion doit être un fin diplomate. Il ne doit pas se mettre en avant de la scène pour rechercher le pouvoir. Il doit au contraire faire preuve de pédagogie et d'influence. Il aura une capacité d'écoute et une autorité tranquille reposant sur sa seule compétence. Cependant il ne s'enfermera pas dans son bureau et être absorbé par ses dossiers. Il descendra régulièrement sur le terrain discuter avec les opérationnels. Il aura à la fois une éthique et une pratique./

## BIBLIOGRAPHIE

- 1- **Le Contrôle de Gestion dans une entreprise d'assurances et réassurances**  
**DONAT NOBILE**  
*L'ARGUS, Editions SECURITAS, 1 976.*
  
- 2- **Les Nouveaux Objectifs du Contrôle de Gestion**  
**PATRICE Galambert**  
*Les Editions D'organisation, 1 991.*
  
- 3- **Le Contrôle de Gestion à la Portée de tous !**  
**Isabelle de Kervilier et Loïc de Kervilier**  
**ECONOMICA**  
*1<sup>ère</sup> Edition, 1 991.*
  
- 4- **Manuel International des Assurances**  
**Jerome Yeatman**  
*ECONOMICA, 1998.*
  
- 5- **Code des Assurances des Etats Membre de la CIMA**  
**LA FANAF Editions**  
*Deuxième Edition, 2 001.*
  
- 6- **Tentative d'introduction d'un système de contrôle de gestion moderne dans la  
branche IARDT d'une Compagnie d'assurances du Burkina Faso :**  
**Cas de l'Union des Assurances du Burkina Faso( UAB ).**  
**Mémoire présenté par BOUBACAR Traoré**  
*13<sup>e</sup> Promotion IIA, 1998.*
  
- 7- **La nécessité du Contrôle de Gestion dans les Compagnies d'assurances  
Sénégalaises.**  
**Mémoire présenté par AMADOU NDIUGA N'diaye**  
*10<sup>e</sup> Promotion IIA, 1992.*
  
- 8- **Collections Cours IIA.**
  
- 9- **Comptes financiers et statistiques de ACTIVA Assurances, exercices 2002 et 2003**

## ABREVIATIONS UTILISEES

**FDG : Frais Divers de Gestion**

**FG : Frais Généraux**

**AUTO : Automobile**

**Accid. Corp.: Accidents Corporels**

**Assist.: Assistance**

**CIMA: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances**

**SQL: Structured Query Language(Langage de Requête Structuré )**

**RD: Risques Divers**

**RC: Responsabilité Civile**

**F. Fct : Frais de fonctionnement**

**PTO : Provisions Techniques à l'Ouverture**

**PTC : Provisions Techniques à la Clôture**

**PSAP : Provision Pour Sinistres à Payer**

**C.Sin : Charges de Sinistres**

**Incend : Incendie**

**Aviat. : Aviation**

**P. Revient : Prix de Revient**

**IIA : Institut International des Assurances**

**PR : Prix de revient**

**TSFE : Travaux, Fournitures et Services Extérieurs**

**Frais P. : Frais de Personnel**

**T et D : Transports et Déplacements**

**Dot. A. : Dotations aux Amortissements**

**Comm. : Commissions**

**PV : Prix de Vente**

**P. Exo. : Primes de l'Exercice**

**S. Payés : Sinistres Payés**

**PF : Produits Financiers**

## ANNEXES

- I Liste des ratios**
- II- Bilan de l'exercice 2003**
- III- Etat C1 exercice 2003**
- IV- Compte d'exploitation générale exercice 2003**
- V- Bilan de l'exercice 2002**
- VI- Compte d'exploitation générale exercice 2002**

- 7. L'entreprise et sa fonction réassurance,
- 8. L'entreprise et sa fonction financière,
- 9. L'entreprise et sa solvabilité,
- 10. L'entreprise et sa politique de crédit,
- 11. L'entreprise et sa rentabilité.

Etudions successivement chacun de ces domaines.

## 1. L'ENTREPRISE ET SON MARCHÉ

- Taux de croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise :

$$R_{11} = \frac{\text{Encasements (t)} - \text{Encasements (t-1)}}{\text{Encasements (t-1)}} \times 100$$

- Taux de croissance du chiffre d'affaires du marché :

$$R_{12} = \frac{\text{Encasements (t)} - \text{Encasements (t-1)}}{\text{Encasements (t-1)}} \times 100$$

- Taux de croissance du chiffre d'affaires de la catégorie de sociétés à laquelle appartient l'entreprise (nationales, anonymes, à forme mutuelle ou mutuelles) :

$$R_{13} = \frac{\text{Encasements (t)} - \text{Encasements (t-1)}}{\text{Encasements (t-1)}} \times 100$$

- Elasticité du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport à celui du marché :

$$R_{14} = \frac{R_{11}}{R_{12}}$$

- Elasticité du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport à celui de la catégorie de sociétés à laquelle elle appartient :

$$R_{15} = \frac{R_{11}}{R_{13}}$$

- Part de marché de l'entreprise en chiffre d'affaires :

$$R_{16} = \frac{\text{Encasements de l'entreprise}}{\text{Encasements du marché}} \times 100$$

- Part de marché de l'entreprise en nombre de contrats :

$$R_{17} = \frac{\text{Portefeuille de l'entreprise}}{\text{Nombre de contrats sur le marché}} \times 100$$

- Taux de croissance de la production nouvelle de l'entreprise en nombre d'affaires nouvelles :

$$R_{18} = \frac{\text{Production (t)} - \text{Production (t-1)}}{\text{Production (t-1)}} \times 100$$

## 2. L'ENTREPRISE ET SON RESEAU DE DISTRIBUTION

- Taux de croissance du nombre de producteurs :

$$R_{21} = \frac{\text{Nbre de producteurs (t)} - \text{Nbre de producteurs (t-1)}}{\text{Nombre de producteurs (t-1)}} \times 100$$

- Encasement moyen par producteur de l'entreprise :

$$R_{22} = \frac{\text{Encasements de l'entreprise}}{\text{Nombre de producteurs de l'entreprise}}$$

- Encasement moyen d'un producteur sur le marché :

$$R_{23} = \frac{\text{Encasements sur le marché}}{\text{Nombre total de producteurs sur le marché}}$$

- Taux de commissionnement moyen de l'entreprise par rapport à ses encasements :

$$R_{24} = \frac{\text{Commissions}}{\text{Encasements}} \times 100$$

- Taux de commissionnement moyen sur le marché :

$$R_{25} = \frac{\text{Total des commissions}}{\text{Total des encasements}} \times 100$$

- Portefeuille moyen d'un producteur de l'entreprise, en nombre de contrats :

$$R_{26} = \frac{\text{Portefeuille de l'entreprise}}{\text{Nombre de producteurs}}$$

- Portefeuille moyen d'un producteur moyen du marché en nombre de contrats :

$$R_{27} = \frac{\text{Nombre total de contrats sur le marché}}{\text{Nombre total de producteurs sur le marché}}$$

- Pourcentage de frais commerciaux par rapport aux encaissements de l'entreprise :

$$R_{28} = \frac{\text{Frais commerciaux}}{\text{Encaissements}} \times 100$$

- Frais commerciaux de production par producteur de l'entreprise :

$$R_{29} = \frac{\text{Frais commerciaux de l'entreprise}}{\text{Nombre de producteurs}}$$

- Frais commerciaux de production par contrat en portefeuille :

$$R_{30} = \frac{\text{Frais commerciaux de l'entreprise}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille}}$$

### 3. L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL

- Taux de croissance de l'effectif employé :

$$R_{31} = \frac{\text{Effectif (t) — Effectif (t-1)}}{\text{Effectif (t-1)}} \times 100$$

- Taux de rotation ou turn-over du personnel :

$$R_{32} = \frac{\text{Nombre de départs (t)}}{\text{Effectif moyen (t)}} \times 100$$

- Taux d'activité du personnel :

$$R_{33} = \frac{\text{Nombre d'heures effectivement prestées (t)}}{\text{Nombre de jours ouvrés (t) \times 8 heures}} \times 100$$

- Taux de maladie du personnel :

$$R_{34} = \frac{\text{Heures de maladie}}{\text{Heures de référence}} \times 100$$

- Salaire moyen d'un membre de l'effectif de l'entreprise :

$$R_{35} = \frac{\text{Salaires}}{\text{Nombre de personnes composant l'effectif}}$$

- Nombre moyen de contrats gérés par personne :

$$R_{36} = \frac{\text{Nombre total de contrats en portefeuille}}{\text{Nombre de personnes composant l'effectif}}$$

- Pourcentage des salaires et des charges sociales par rapport au total des frais généraux d'exploitation :

$$R_{37} = \frac{\text{Salaires + Charges sociales}}{\text{Total des frais généraux d'exploitation}} \times 100$$

### 4. L'ENTREPRISE ET SA CLIENTELE

- Prime moyenne d'un contrat en portefeuille :

$$R_{41} = \frac{\text{Encaissements}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille}}$$

- Encaissement moyen par assuré :

$$R_{42} = \frac{\text{Encaissements}}{\text{Nombre de clients assurés}}$$

- Taux de croissance du nombre de contrats en portefeuille :  

$$R_{43} = \frac{\text{Nbre de contrats au 31-12} - \text{Nbre de contrats au 1-1}}{\text{Nombre de contrats au 1-1}} \times 100$$
- Nombre de contrats par client assuré :  

$$R_{44} = \frac{\text{Nombre de contrats en portefeuille}}{\text{Nombre de clients assurés}}$$

### 5. L'ENTREPRISE ET SA GESTION ADMINISTRATIVE

- Pourcentage des frais administratifs par rapport aux primes :  

$$R_{51} = \frac{\text{Frais administratifs de production}}{\text{Encaissements}} \times 100$$
- Frais administratifs par contrat en portefeuille :  

$$R_{52} = \frac{\text{Total des frais administratifs de production}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille}}$$

### 6. L'ENTREPRISE ET SA GESTION TECHNIQUE

- Importance des risques en cours :  

$$R_{61} = \frac{\text{Risques en cours}}{\text{Encaissements}} \times 100$$
- Rapport sinistres à primes :  

$$R_{62} = \frac{\text{Règlements + Provisions de sinistres}}{\text{Primes acquises}} \times 100$$
- Fréquence de survenance des sinistres :  

$$R_{63} = \frac{\text{Nombre de sinistres survenus (t)}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille (t)}}$$

- Coût moyen d'un sinistre survenu :  

$$R_{64} = \frac{\text{Total des évaluations}}{\text{Nombre de sinistres survenus}}$$
- Coût moyen d'un sinistre réglé :  

$$R_{65} = \frac{\text{Règlements}}{\text{Nombre de sinistres réglés}}$$
- Cadence de règlement des sinistres :  

$$R_{66} = \frac{\text{Sinistres (t)}}{\text{Sinistres (t) + Provision au 31-12 (t)}} \times 100$$

- Liquidation des provisions techniques :

$$R_{67} = \frac{\text{Bonl ou mail de liquidation}}{\text{Provision (t-1)}} \times 100$$

$$R_{68} = \frac{\text{Charges des exercices antérieurs}}{\text{Provision (t-1)}}$$

### 7. L'ENTREPRISE ET SA FONCTION REASSURANCE

- Taux de cession global :

$$R_{71} = \frac{\text{Montant des cessions}}{\text{Emissions de primes}} \times 100$$

- Intensité de réassurance :

$$R_{72} = \frac{\text{Montant des cessions en quote-part}}{\text{Emissions de primes}} \times 100$$

- Taux de financement de la production :

$$R_{73} = \frac{\text{Montant des cessions à la prime commerciale}}{\text{Emissions de primes}} \times 100$$

- Taux de charge des réassureurs :

$$R_{74} = \frac{\text{Prestations des cessionnaires}}{\text{Montant total des cessions}} \times 100$$

- Part des réassureurs dans les prestations :

$$R_{75} = \frac{\text{Prestations des cessionnaires}}{\text{Total des prestations}} \times 100$$

- Taux de rémunération des cessions :

$$R_{76} = \frac{\text{Commissions des cessionnaires}}{\text{Total des charges de gestion}} \times 100$$

- Part des réassureurs dans les frais de gestion :

$$R_{77} = \frac{\text{Commissions de gestion des cessionnaires}}{\text{Total des charges de gestion}} \times 100$$

- Part des réassureurs dans les frais de production :

$$R_{78} = \frac{\text{Commissions des cessionnaires}}{\text{Total des charges de production}} \times 100$$

## 8. L'ENTREPRISE ET SA GESTION FINANCIERE

- Rentabilité des placements à revenus fixes :

$$R_{81} = \frac{\text{Produits des placements à revenus fixes}}{\text{Placements à revenus fixes}} \times 100$$

- Rentabilité des placements en actions :

$$R_{82} = \frac{\text{Produits des placements en actions}}{\text{Placements en actions}} \times 100$$

- Rentabilité des placements en immeubles :

$$R_{83} = \frac{\text{Produits des placements en immeubles}}{\text{Placements en immeubles}} \times 100$$

- Rentabilité des prises de participation :

$$R_{84} = \frac{\text{Produits des prises de participation}}{\text{Prises de participation}} \times 100$$

- Rentabilité des autres placements :

$$R_{85} = \frac{\text{Produits des autres placements}}{\text{Autres placements}} \times 100$$

- Rentabilité globale des placements :

$$R_{86} = \frac{\text{Total des produits des placements}}{\text{Total des placements}} \times 100$$

- Alsance financière :

$$R_{87} = \frac{\text{Total des produits financiers}}{\text{Total des produits crédités aux provisions et aux dettes}}$$

## 9. L'ENTREPRISE ET SA SOLVABILITE

- Marge de garantie :

$$R_{91} = \frac{\text{Fonds propres de l'entreprise}}{\text{Provisions techniques}} \times 100$$

$$R_{92} = \frac{\text{Total des immobilisations d'exploitation}}{\text{Fonds propres + Dettes à long terme}} \times 100$$

- Taux de couverture des charges techniques :

$$R_{93} = \frac{\text{Total des placements}}{\text{Provisions techniques}} \times 100$$

- Taux de couverture des réassureurs :

$$R_{94} = \frac{\text{Dépôts des réassureurs}}{\text{Provisions techniques des réassureurs}} \times 100$$

## 10. L'ENTREPRISE ET SA POLITIQUE DE CREDIT

- Taux de crédit au réseau de l'entreprise :

$$R_{101} = \frac{\text{Montant des créances sur le réseau et les coassureurs}}{\text{Emissions de primes}} \times 100$$

- Taux de couverture des actifs immobilisés :

$$R_{102} = \frac{\text{Immobilisations d'exploitation + Créances sur le réseau}}{\text{Fonds propres + Dettes à long terme}} \times 100$$

- Taux de couverture des actifs circulants :

$$R_{103} = \frac{\text{Réalizable + Disponible — Créances sur le réseau}}{\text{Exigible à court terme}} \times 100$$

- Délai d'encaissement en jours :

$$R_{104} = \frac{\text{Arriéré} \times 90}{\text{Primes T.T.C. des 3 derniers mois}}$$

## 11. L'ENTREPRISE ET SA RENTABILITE

- Rentabilité économique de l'entreprise :

$$R_{111} = \frac{\text{Cash-flow}}{\text{Ressources de l'entreprise}} \times 100$$

$$R_{111} = \frac{\text{Cash-flow}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Ressources}} \times 100$$

$$R_{111} = R_{112} \times R_{113}$$

$$R_{112} = \text{taux de profit}$$

$$R_{113} = \text{taux de rotation des capitaux}$$

- Rentabilité financière de l'entreprise :

$$R_{114} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres de l'entreprise}} \times 100$$

- Rentabilité boursière de l'entreprise :

$$R_{115} = \frac{\text{Cash-flow net}}{\text{Capitalisation boursière}}$$

$$R_{116} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Nombre d'actions}}$$

$$R_{117} = \frac{\text{Dividende}}{\text{Bénéfice net}} \times 100$$



	ACCID. CORP. & MALADIE	AUTOMOBILES		INCENDIE & DOM.BIENS	RESP CIV GRLES	TRANSPORT AERIEN	TRANSP. MARITIMES	AUTRES TRANSPORTS	TOTAL AFF. DIRECTES	ACCEP. TATIONS	TOTAL GENERAL
		RESP CIV	AUT RISQ								
Prestations & frais access nets payés	1 232 178	1 104 279	1 104 279	230 000	37 296	0	212 752	383 431	3 199 836	12 613	3 212 549
A déduire : Recours encaissés	1 232 178	20 447	20 447	230 000	37 296	0	7 070	383 431	27 517	0	27 517
= Prestations nettes payées		1 083 832	1 083 832	0	0	0	205 682	0	3 172 419	12 613	3 185 032
- Provis sinistres à payer exercice précédent	181 869	2 963 658	2 963 658	455 471	158 806	0	682 295	437 432	4 879 531	37 734	4 917 265
+ Provis sinistres à payer de l'exercice	123 761	4 063 371	4 063 371	489 881	294 641	0	511 609	447 222	5 930 485	6 358	5 936 843
+ Recours à encaiss exercice précédent	0	20 000	20 000	0	0	0	15 000	0	35 000	0	35 000
- Recours à encaisser de l'exercice	40 000	60 000	60 000	0	0	0	10 000	0	110 000	0	110 000
= Dotations provis sinistres à payer	-98 108	1 059 713	1 059 713	34 410	135 835	0	-165 686	9 790	975 954	-31 376	944 578
Commissions à charge de l'exercice	210 564	419 445	419 445	275 653	31 719	2 519	59 678	119 040	-1 118 618	5 828	1 124 446
Frais généraux	225 354	435 723	435 723	211 057	29 154	2 811	61 095	110 109	1 075 303	2 936	1 078 239
Réassur : + Primes cédées	100 218	243 801	243 801	1 032 307	12 615	11 011	726 735	0	2 126 687	0	2 126 687
+ Prov primes exercice précédent	26 731	0	0	222 050	1 506	0	10 917	0	261 204	0	261 204
- Prov primes de l'exercice	33 565	0	0	325 289	1 218	0	9 656	0	369 728	0	369 728
= Primes Acquisées aux Réassureurs	93 384	243 801	243 801	929 068	12 903	11 011	727 996	0	2 018 163	0	2 018 163
SOLDE CREDITEUR	0	0	0	118 969	0	1 981	0	0	78 133	29 133	107 266
TOTAL DEBIT	1 663 372	3 242 514	3 242 514	1 799 157	246 907	18 322	888 766	622 370	8 438 590	19 134	8 457 724
Primes émissions nettes d'annulations	1 468 924	2 840 163	2 840 163	1 375 732	190 033	18 322	530 302	585 655	7 009 131	19 134	7 028 265
- Variation pane	-17 619	9 207	9 207	-18 624	-187	0	-29 742	-18 035	-75 000	0	-75 000
PRIMES DE L'EXERCICE	1 451 305	2 849 370	2 849 370	1 357 108	189 846	18 322	500 560	567 620	6 934 131	19 134	6 953 265
+ Provis Risq en cours exerc précédent	229 101	451 521	451 521	76 968	33 998	0	740	0	792 328	0	792 328
- Provis Risq en cours de l'exercice	106 237	458 357	458 357	91 624	51 999	0	3 006	0	711 223	0	711 223
+ Provis Annul Primes exercice précédent	0	75 000	75 000	0	0	0	0	0	75 000	0	75 000
- Provis Annul Primes de l'exercice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= Dotations aux provisions de primes	122 864	68 164	68 164	-14 656	-18 001	0	-2 266	0	156 105	0	156 105
Produits Financiers	8 129	105 520	105 520	14 796	6 991	0	12 903	14 249	162 588	0	162 588
Réassureurs : Sinistres payés	0	112 248	112 248	137 635	0	0	389 832	0	639 715	0	639 715
- Prov S.A.P de l'exercice précédent	0	167 129	167 129	265 624	0	0	726 274	0	1 159 027	0	1 159 027
+ Prov S.A.P de l'exercice	0	261 318	261 318	267 509	0	0	625 097	0	1 153 924	0	1 153 924
S/total charge sinistre	0	206 437	206 437	139 520	0	0	288 655	0	634 612	0	634 612
Cions & part bénéf reçues	50 368	0	0	302 389	5 268	1 829	47 368	143 932	551 154	0	551 154
= Part des Réassureurs dans les charges	50 368	206 437	206 437	441 909	5 268	0	336 023	0	1 185 766	0	1 185 766
SOLDE DEBITEUR	30 706	13 023	13 023	0	62 803	0	41 546	40 501	0	0	0
TOTAL CREDIT	1 663 372	3 242 514	3 242 514	1 799 157	246 907	18 322	888 766	622 370	8 438 590	19 134	8 457 724



ACTIF		PASSIF	
	MONTANT BRUT	AMORTISSEMENT	MONTANT NET
<b>20. FRAIS IMMOBILISES</b>			
Frais de premier établissement	77 930 219	77 930 219	0
Autres frais immobilisés	196 617 064	101 600 164	95 016 900
<b>TOTAL DES FRAIS D'ETABLISSEMENT</b>	<b>274 547 283</b>	<b>179 530 383</b>	<b>95 016 900</b>
<b>21. et 22. IMMOBILISATIONS</b>			
Immeubles & Terrains	175 000 000		175 000 000
Matériel, Mobilier, Agcts, Inst	308 718 116	155 453 719	153 264 397
Avances & Acptes sur cde d'immob. ou immob. en cours	0		0
<b>23. à 27. AUTRES VALAURS IMMOBILISEES</b>			
Obligations d'Etat	808 493 788		808 493 788
Actions & Titres de Participations	508 311 113		508 311 113
Prêts & Effets admis en repres. prov. techniques	229 878 376		229 878 376
Dépôts & Cautionnement	0		0
	22 033 156		22 033 156
<b>28. VALAURS IMMOBILISEES A L'ETRANGER</b>			
<b>A DEDUIRE : Provis. pour dépréc. des titres</b>	<b>0</b>	<b>XXX</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DES VALEURS IMMOBILISEES NETTES</b>	<b>2 052 434 549</b>	<b>155 453 719</b>	<b>1 896 980 830</b>
<b>39. PART CESS &amp; RETROC DS LES PROV TECHN</b>			
Primes	261 204 324	0	261 204 324
Sinistres	1 159 027 221	0	1 159 027 221
	1 420 231 545	0	1 420 231 545
<b>SITOTAL</b>	<b>223 109 350</b>		<b>223 109 350</b>
<b>4. et 5. VALEURS REALIS A COURT TERME OU DISPON</b>			
C/c des cessions & retrocessions débiteurs	2 350 669		2 350 669
C/c des cédants et rétrocedants débiteurs	2 084 451 012		2 084 451 012
Créances sur les assurés & agents	10 445 504		10 445 504
Personnel	1 387 452		1 387 452
Etat	200 000 000		200 000 000
Actionnaires capital non appelé	6 515 412		6 515 412
Actionnaires divers	69 506 229		69 506 229
Société mère & filiales	6 792 000		6 792 000
Débiteurs divers	175 077 669		175 077 669
Comptes de régularisation	11 620 565		11 620 565
Comptes d'attente & à régulariser	4 089 442		4 089 442
Prêts à court terme	235 791 749		235 791 749
Chèques & coupons à encaisser	2 819 097 690		2 819 097 690
Banques & chèques postaux	5 659 576		5 659 576
Caisses			
<b>TOTAL CPTES DE TIERS &amp; CPTES FINANCIERS</b>	<b>5 855 894 319</b>	<b>0</b>	<b>5 855 894 319</b>
<b>87. RESULTATS (PERTES DE L'EXERCICE)</b>			
			0
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9 268 123 594</b>		<b>9 268 123 594</b>
<b>10. CAPITAL SOCIAL</b>			
CAPITAL SOCIAL			650 000 000
CAPITAL APPELE & LIBERE			XXX
CAPITAL NON APPELE			XXX
			450 000 000
			200 000 000
<b>11. RESERVES</b>			
Primes d'émission			14 259 027
Reserves légale			100 000 000
Reserves facultatives			114 259 027
<b>TOTAL DES RESERVES CONSTITUEES</b>			<b>28 331 241</b>
<b>12. Report à nouveau</b>			<b>792 590 268</b>
			10 000 000
<b>15 à 18. DETTES A L. M. T. &amp; PROVIS</b>			
<b>POUR PERTES &amp; CHARGES</b>			
15. Provisions pour risques			951 794 926
18. Dépôts agents & courtiers			0
18. Dettes especes remises par cess & retrocess			961 794 926
<b>TOTAL DES DETTES A LONG &amp; MOYEN TERME</b>			<b>961 794 926</b>
<b>31 à 38. PROVISIONS TECHNIQUES</b>			
Primes			867 328 215
Sinistres			4 917 262 894
A déduire : Prév. recours à encaisser			35 000 000
<b>TOTAL DES PROVISIONS TECHNIQUES</b>			<b>5 749 591 109</b>
<b>4. et 5. DETTES A COURT TERME</b>			
C/c des cessionnaires & retrocessionnaires crédit.			549 324 678
C/c des cédants & rétrocedants créditeurs			0
C/c des coassureurs créditeurs			1 663 474
Dettes envers les assurés, courtiers & agents			0
Personnel			5 483 538
Etat			6 876 642
Actionnaires			0
Société mère & filiales			2 930 964
Créditeurs divers			100 640 821
Comptes de régularisation			150 286 280
Comptes d'attente & à régulariser			399 091 302
Banques et chèques postaux			224 033 206
<b>TOTAL DES DETTES A COURT TERME</b>			<b>1 440 330 905</b>
<b>87. RESULTAT BENEFICE DE L'EXERCICE</b>			<b>323 816 386</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>9 268 123 594</b>

		DEBIT			CREDIT		
		OPERATIONS BRUTES	OPERATIONS CEDEES	OPERATIONS NETTES	OPERATIONS BRUTES	OPERATIONS CEDEES	OPERATIONS NETTES
Prestations & frais access payés nets de recours + Sinistres en suspens à la clôture - Sinistres en suspens à l'ouverture		2 940 464 048 4 882 262 894 3 496 579 675	367 158 259 1 159 027 221 767 664 647	2 573 305 789 3 723 235 673 2 728 915 028	6 792 166 723 913 899 426 867 328 215	1 743 950 713 237 554 796 261 204 324	5 048 216 010 676 344 630 606 123 891
<b>PRESTATIONS NETTES DE L'EXERCICE</b>		<b>4 326 147 267</b>	<b>758 520 833</b>	<b>3 567 626 434</b>	<b>6 838 737 934</b>	<b>1 720 301 185</b>	<b>5 118 436 749</b>
<b>COMMISSIONS PAYEES OU DUES</b>		998 043 905		998 043 905			
<b>AUTRES CHARGES</b>							
Frais de personnel		363 621 330	XXX	XXX			60 386 529
Impôts & Taxes		92 244 467	XXX	XXX			134 274 903
Travx Fourn. & Sces Exterieurs		168 560 901	XXX	XXX			2 173 040
Transports & Deplacements		23 884 519	XXX	XXX			
Frais divers de Gestion		180 553 551	XXX	XXX			
Dotat Amts autres que placements		115 430 968	XXX	XXX			
Dotat aux provisions		10 000 000	XXX	XXX			
<b>TOTAL AUTRES CHARGES</b>		<b>954 295 736</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>			<b>196 834 472</b>
<b>COMMISSIONS + AUTRES CHARGES</b>		<b>1 952 339 641</b>	<b>482 444 440</b>	<b>1 469 895 201</b>			
<b>CHARGES DE PLACEMENT</b>							
Interêts sur dépôt réassurance				25 225 960			
Autres Frais financiers				35 900 934			
<b>TOTAL CHARGES DE PLACEMENT</b>				<b>61 126 894</b>			
<b>BENEFICE D'EXPLOITATION</b>				<b>216 622 692</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>5 315 271 221</b>			<b>5 315 271 221</b>
<b>PRODUITS DES PLACEMENTS</b>							
Revenus des valeurs							60 386 529
Revenus bancaires							134 274 903
Autres revenus							2 173 040
<b>TOTAL PRODUITS PLACEMENTS</b>							<b>196 834 472</b>
<b>AUTRES PRODUITS</b>							<b>0</b>
Produits Accessoires							<b>0</b>
<b>TOTAL AUTRES PRODUITS</b>							<b>0</b>
<b>PERTE D'EXPLOITATION</b>							<b>0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>5 315 271 221</b>			<b>5 315 271 221</b>