

II-19

NTRE AFRICAÏN ET MAURICÏEN DE PERFECTÏONNEMENT DES CADRES

(C. A. M. P. C.)

SESSION 1981 - 1982

MEMOIRE DE FIN DU PROGRAMME DE FORMATION
A LA GESTION DES AFFAIRES

**LE CONTROLE DES COUTS DE LA BRANCHE
AUTOMOBILE A LA SO. N. A. R.**

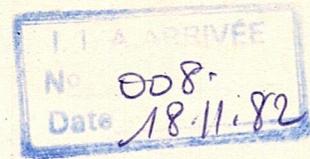
Présenté et Soutenu par:
Egouleti MONTETCHO

Sous la Direction de
Monsieur Jean-François BELORGEY
Professeur au C. A. M. P. C.

CENTRE AFRICAIN ET MAURICIEN DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

(C. A. M. P. C.)

SESSION 1981 - 1982



MEMOIRE DE FIN DU PROGRAMME DE FORMATION
A LA GESTION DES AFFAIRES

**LE CONTROLE DES COUTS DE LA BRANCHE
AUTOMOBILE A LA SO. N. A. R.**

Présenté et Soutenu par:
Egouleti MONTETCHO

Sous la Direction de
Monsieur Jean-François BELORGEY
Professeur au C. A. M. P. C.

R E M E R C I E M E N T S

Il nous plaît d'exprimer une réelle gratitude à tous ceux qui ont oeuvré, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de cette étude.

Notre gratitude va en tout premier lieu, au Directeur Général de la SONAR, Monsieur Raymond MENSAH qui nous a permis de prendre part au Programme de Formation à la Gestion des Affaires et qui nous a facilité la production de cet opuscule par sa permanente sollicitude.

Cela tombe aussi sous le sens que nous témoignions une honnête reconnaissance au corps professoral du Centre Africain et Mauricien de Perfectionnement des Cadres (C.A.M.P.C.) qui a assuré notre formation.

Une mention spéciale toutefois à l'actif de Monsieur Jean François BELORGEY notre Maître de mémoire à qui nous sommes redevable des enseignements tirés de ses conseils utiles à tous égards.

A tous les Collègues et Amis qui ont accepté de débattre du sujet avec nous ou qui nous ont permis d'accéder à une abondante documentation, à tous ceux qui ont lu et relu nos manuscrits nous disons MERCI.

Nous nous en voudrions de terminer sans exprimer à l'équipe de Secrétaires qui se sont dévoués pour assurer la mise au propre de cet ouvrage, notre profonde satisfaction.

Amitiés à tous nos Lecteurs.

AVANT - PROPOS

Les fonctions que nous assumons à la SO.N.A.R. en ce moment et les préoccupations de l'Entreprise ont été déterminantes dans le choix du sujet de notre mémoire.

CHEF du Département Production, nous supervisons les émissions de contrat de toutes les branches excepté les branches Vie et Transports. A ce titre, nous sommes sensible aux problèmes d'adéquation des tarifs et à la maîtrise des coûts. A ce titre aussi l'Assurance Automobile à toujours bénéficié d'une attention soutenue de notre part pour plusieurs raisons.

D'abord parcequ'il s'agit de la branche dominante du portefeuille de la SONAR. Elle représente 65 à 70 % des émissions annuelles et mérite donc d'être surveillée car une lourde perte dans cette branche pourrait générer la ruine de la SOCIETE.

Ensuite, la vague impression de déficit dans la branche Automobile que ressentent la plupart des Responsables de la SONAR tout en nous incitant à beaucoup de prudence dans sa gestion éveille en nous le souci d'une meilleure organisation. Nous disons vague impression de déficit parce qu'elle n'a jamais été confirmée par une étude spéciale.

Il y a aussi et surtout le fait que les deux commissions créées par les Autorités de la SONAR pour étudier le relèvement du tarif Automobile n'ont pas été heureuses. La première ayant rencontré d'énormes problèmes n'a pu déposer ses conclusions, la deuxième n'a même pas réussi à s'installer.

Il nous a paru nécessaire de doter l'Entreprise d'un outil qui lui fait défaut pour savoir de quoi cela retourne effectivement. Cet outil devrait permettre de mieux suivre l'évolution de la branche Automobile et de maîtriser ses coûts.

./.

Nous avons estimé qu'un système de contrôle des coûts non seulement permettrait de satisfaire les conditions ci-dessus mais qu'il présenterait aussi l'avantage de faciliter les prévisions, et la prise des décisions à partir d'objectifs précis. Aussi n'avons - nous pas hésité à nous jeter à l'eau pour cogiter sur ce que pourrait être un tel système de contrôle.

Tout au long de notre analyse nous emploierons indifféremment les termes SOCIETE, COMPAGNIE, ENTREPRISE. Nous prions notre lecteur de comprendre qu'ils désignent la même entité, la SOCIETE NATIONALE d'ASSURANCES ET DE REASSURANCE (SO.N.A.R.) dont nous traitons.

Une certaine Ecole fait du contrôle de Gestion l'apanage des Comptables et autres financiers; selon cette Ecole un exposé du genre de celui que nous abordons doit consacrer une partie importante aux techniques d'enregistrements comptables. Nous ne partageons pas tout à fait cet avis, bien que ne niant pas le rôle de la comptabilité dans un système de contrôle. Le développement qui suit sera assez modéré quant à la place réservée aux problèmes d'enregistrements comptables pour les raisons suivantes :

1 - En premier lieu, la Comptabilité, même lorsqu'elle est analytique, ne constitue pas à elle seule le système de contrôle de Gestion mais un outil de ce système.

2 - En deuxième lieu, nous nous adressons à tous les Cadres de la SONAR et souhaiterions qu'ils puissent nous comprendre sans avoir besoin de se former spécialement en Comptabilité.

Cette mise au point n'enlève pas à l'exposé l'intérêt que - nous espérons - lui portera notre lecteur.

Puisse ce mémoire susciter réflexion et remise en cause individuelle chez tous les Cadres - techniciens, Administratifs, Comptables, Actuariers - et nous aurons atteint notre but.

Une préoccupation demeure permanente chez tout Chef d'Entreprise, celle qui consiste à rechercher l'amélioration de ses méthodes de gestion en vue d'atteindre les objectifs assignés à son unité de Production.

Améliorer les méthodes de gestion nécessite que l'on dispose d'une panoplie d'indices qui facilitent le diagnostic. Pour ce faire, les Entreprises viseront à se doter d'un service dont le rôle serait comparable à celui de la "TOUR DE CONTROLE" dont disposent la plupart des Aéroports. Les fonctions d'un tel service consisteront en une "mobilisation permanente et efficiente des ressources et des énergies en vue d'atteindre des objectifs déterminés."

Couramment dénommé "Contrôleur de Gestion" l'animateur de ce service aura essentiellement à surveiller un certain nombre de variables parmi lesquelles les coûts. Ce rôle est de toute première importance dans les Entreprises industrielles dans lesquelles la recherche d'une optimisation des coûts pour plus de compétitivité des produits reste prioritaire. Le rôle du contrôleur de Gestion sera encore plus apprécié dans l'industrie des Assurances plus qu'ailleurs à cause de l'inversion du cycle de production de ce Secteur de l'économie. En effet, l'Assureur ne connaît le prix de ses produits qu'après les avoir vendus. Il va donc de son intérêt de suivre l'évolution des différents coûts intervenant dans le prix de revient des Produits. Cela est encore plus vrai pour une Compagnie détenant le monopole des opérations d'Assurances dans un Pays.

Ces types de Compagnies acceptant tous les risques sans sélection doivent prêter une attention particulière au comportement de leur portefeuille. La surveillance doit être encore plus vigilante s'agissant de l'Assurance Automobile, d'abord parce qu'elle est légalement obligatoire (la garantie de la Responsabilité Civile) ensuite parce que son coût est fonction de plusieurs paramètres.

./.

La SONAR qui exerce le monopole se doit de disposer d'un système de contrôle et particulièrement dans la branche Automobile qui constitue la grande partie de son portefeuille.

Quel système de Contrôle recommander à la SONAR ? Comment s'y prendre pour le mettre en place ? Autant de questions auxquelles nous entreprendrons de répondre dans cet exposé.

Mais disons-le bien, il ne s'agit pas pour nous d'inventer un système inédit de contrôle de Gestion. Nous voudrions juste tenter de nous servir des connaissances que nous avons acquises pendant le cycle d'études du PROGRAMME DE FORMATION A LA GESTION DES AFFAIRES (P.F.G.A.) et l'appliquer au cas spécifique de notre Entreprise.

Nous n'avons pas non plus la prétention de monter le meilleur système qui soit. Notre ambition est d'abord de sensibiliser les Autorités de la SONAR sur l'outil que constitue le contrôle de Gestion et de jeter des bases qui pourraient être complétées ou amendées au besoin.

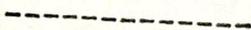
C'est du reste parce que la prétention du meilleur système est hors de nos soucis que nous limitons notre champ de réflexion à la branche Automobile étant entendu qu'un système satisfaisant pour l'Automobile doit l'être pour les autres branches.

Nous avons également conscience du fait que le meilleur système de contrôle du monde n'est performant que dans la mesure où certaines conditions sont satisfaites dans l'Entreprise.

Notre démarche consistera dès lors à faire dans une première partie une analyse globale du mode de Gestion actuel et des Conditions de son amélioration ; dans une deuxième partie nous étudierons la mise en oeuvre du contrôle des coûts par la méthode budgétaire et enfin examinerons dans une troisième partie le contrôle au moyen d'autres instruments.

PREMIERE

PARTIE



ANALYSE DU MODE DE GESTION ACTUEL

MELIORATIONS POSSIBLES

C H A P I T R E I

PRESENTATION DE LA COMPAGNIE

Présenter une entreprise revient à décrire son organisation, ses activités et son fonctionnement. Afin de permettre au lecteur de mieux cerner certains problèmes que nous évoquerons dans la suite de notre exposé, nous commencerons par présenter la Compagnie depuis sa création.

SECTION 1ère NAISSANCE DE LA SO.N.A.R.

C'est une Ordonnance N° 74-85 du 30 ~~D~~ecembre 1974 prise en exécution du discours-programme de construction nationale du 30 Novembre 1972 qui a institué au profit de l'Etat, le monopole des opérations d'assurance et de réassurance sur toute l'étendue de la République Populaire du Bénin. Il convient de noter que le discours-programme ci-dessus visé met l'accent sur la nécessité pour l'Etat de contrôler les secteurs-clés de l'économie.

Suite à l'institution du monopole d'Etat, le Decret N° 74-362 du 30 ~~D~~ecembre 1974 tout en portant création et approbation des statuts de la Société Nationale d'Assurances et de Réassurance (SONAR) confie à ladite Société la mise en oeuvre du monopole.

Société d'Etat à caractère industriel et commercial, la SONAR est dotée d'une personnalité civile et de l'autonomie financière. Elle a statutairement compétence pour effectuer :

- toutes opérations d'assurances et de réassurance de quelque nature que ce soit ;
- toutes opérations financières, mobilières et immobilières.

Avec un capital social de 300 000 000 CFA dont 150 000 000 libérés dès le départ, la nouvelle Société a pu démarrer sur des bases convenables.

En effet, l'Ordonnance 74-85 dispose en son article 2 : "Pour compter du 3 Décembre 1974, est transféré à l'Etat, la propriété des portefeuilles d'affaires de toutes catégories des biens, parts, actions, droits et intérêts de toute nature, qui composent au Bénin le patrimoine de toutes les Sociétés d'assurance et de leurs agences qui opèrent sur toute l'étendue du territoire national".

Il n'est pas superflu de noter qu'au moment où intervenait cette décision de l'Etat, le marché local était exploité par plusieurs agences de Sociétés étrangères dont notamment les Assurances Générales de France (A.G.F.), l'Union des Assurances de Paris (U.A.P.), le Groupement Français d'Assurances (G.F.A.).

C'est sur cette toile de fond que la SONAR devait entreprendre ses activités et s'organiser en vue de jouer le rôle qui lui était désormais dévolu.

Comment s'y est-elle prise ?

SECTION 2 : STRUCTURE ACTUELLE DE LA SONAR

PARAGRAPHE 1 : LES ETAPES DE L'ORGANISATION.

Placée sous la tutelle du Ministère des Finances, la SONAR est gérée par un Conseil d'Administration et un Directeur Général. Les statuts disposent que "le Directeur Général a tous pouvoirs d'administration et de gestion" de l'Entreprise. Il s'en suit que logiquement, l'organisation en vue d'une gestion efficiente, incombe entièrement au Directeur Général.

L'organisation devrait connaître au départ un certain flottement comme il fallait s'y attendre. Cela était d'autant plus prévisible qu'il s'agissait de fondre en une structure unique des Sociétés ayant des structures disparates. La question se pose encore lorsqu'on choisit, comme l'a fait la SONAR, de laisser lesdites agences continuer à travailler comme par le passé.

Conduite ¹⁹⁷⁵ vaillable que vaillable pendant huit mois, ce n'est qu'en Octobre/que la Compagnie a été pourvue d'une structure provisoire. L'Organigramme qui y correspond (voir tableau I - 1) fait ressortir quatre départements : Production, Administratif et Gestion Sinistres, Comptabilité, Etudes et Réassurance. Dans sa mise en oeuvre, ladite organisation devait connaître une modification essentielle puisque la fonction administrative a depuis toujours été exercée par le Directeur Général lui-même assisté d'un Secrétariat de Direction.

Qualifiée de provisoire, cette structure n'a jamais été fondamentalement remise en cause encore qu'elle ait été complétée par la création de Départements Contencieux puis Actuariat et plus récemment par la naissance du Département Maritime, Transport et Aviation et du Département Vie.

Il convient de souligner qu'en aval de ces départements installés à la Direction Générale, se trouvent les Agences qui sont les points de vente de la Société. (voir Organigramme tableau I-2)

Un exposé plus approfondi de l'organisation matérielle suppose la mise à jour du fonctionnement et des attributions des Départements.

PARAGRAPHE 2 : FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE

Nous faisons d'abord remarquer que la notion d'Agence n'a pas à la SONAR l'acception consacrée dans la profession. En effet, les Agences de la SONAR sont gérées par des préposés salariés de la Compagnie, ce qui est différent des Agences d'Assurances habituelles. Le commissionnement des Agents est un terme non usité en ce moment. De la même façon il n'a pas encore été question de commissionnement des apporteurs d'affaires. Cela étant, nous retiendrons que les Agences ont pour rôle de vendre les produits au public de recevoir ses déclarations de sinistres, d'aider les Assurés à constituer le dossier qui est ensuite adressé aux Départements concernés de la Direction Générale.

Quid du fonctionnement des Départements de la Direction Générale :

1. Le Département Production (DP)

A l'exception des branches Transports et Vie, le Département Production supervise et centralise tout ce qui se fait dans la Compagnie en matière d'émission et de confection de Contrats, c'est dire que les branches Incendie, Accidents et Risques Divers relèvent de ce département. Il étudie les modalités de lancement de nouveaux produits, prospecte le marché, tient les statistiques des primes émises, et veille à l'harmonisation des modes de tarifications et au respect des règles tarifaires. L'inspection et la vérification des risques sont de son ressort. Il détient un double de tous les Contrats relevant de ses attributions.

2. Le Département Sinistre (DS)

Considéré comme le pendant naturel du DP, le DS est chargé du service après vente. Il reçoit des Agences les dossiers sinistres qu'il étudie ; il émet son avis technique au vu des Contrats détenus par le DP.

En amont de ce Département sont instituées depuis Décembre 1980, une Commission Permanente de Règlements de Sinistres Automobile et Risques Divers et une Commission de règlements de Sinistres Incendie. Constituée de quatre membres chacune, elles ont pour rôle de vérifier la pertinence des avis formulés par les Agences et le DS et d'ordonner le règlement des dossiers qui leur sont soumis.

3. Le Département Juridique et Contencieux (DJC)

Les attributions principales du DJC concernent l'instruction et le suivi des affaires ayant une incidence judiciaire, les négociations transactionnelles, le recouvrement à l'amiable ou par voie judiciaire des créances de la Compagnie.

4. Le Département Etudes et Réassurance (DER)

Le rôle du DER consiste à procéder au placement en réassurance des affaires souscrites et à informer les réassureurs des sinistres enregistrés. Il tient un compte courant des réassureurs et recherche des acceptations pour la compagnie.

5. Le Département Maritime Transport et Aviation (DMTA)

Il est compétent tant au niveau de la souscription que des règlements de sinistres des affaires maritime Transport et Aviation.

6. Le Département Vie (DV)

Il a une mission similaire à celle du DMAT mais dans la branche Vie.

7. Le Département Comptabilité (DC)

Il centralise les enregistrements comptables de l'Entreprise et élabore les états financiers à partir des informations à lui communiquées par les agences et les départements techniques (Bilan, Compte d'Exploitation Générale, Compte de Perte et Profit).

C'est lui qui s'occupe de l'achat des matériels et fournitures, des imprimés et de la gestion des stocks.

L'établissement des fiches de salaires, les inscriptions à la Sécurité Sociale relèvent de ses attributions.

C'est encore le Département Comptabilité qui surveille les comptes bancaires de la Société, qui s'occupe de la gestion des immeubles, qui suit la réalisation de certains investissements et les placements.

Nous mentionnons aussi pour être conforme à la réalité :

./.

- Les deux Secrétariats : le Secrétariat de Direction et le Secrétariat Particulier dont le rôle est de réceptionner et d'expédier le courrier, les Téléx, d'assurer la dactylographie ;

- l'Actuariat dont les activités sont exclusivement orientées vers la branche Vie ;

- Le Comité de Direction qui assiste le Directeur Général dans la gestion de la Compagnie.

Après cet examen de la structure, la question qui se pose est de savoir si le schéma que nous venons de décrire répond aux exigences de la gestion des entreprises d'assurances. Pour y répondre, l'examen des forces et faiblesses de l'organisation s'impose. Mais nous disons d'office que nous ne relevons aucune force à l'actif du mode de gestion décrit ci-dessus ; aussi notre analyse ne portera-t-elle que sur ses faiblesses.

C H A P I T R E I I

LES IMPLICATIONS DE CE MODE DE GESTION ET SES FAIBLESSES

SECTION 1ère AU PLAN ORGANISATIONNEL.

"La prise en charge d'un secteur d'activité par l'Etat n'est pas toujours synonyme d'une bonne gestion". L'examen de l'organigramme de la SONAR permet de dire que cette assertion y trouve sa confirmation car il est des fonctions qui ne doivent pas faire défaut à une entreprise et que ledit organigramme ne mentionne pas. Quelles sont-elles ?

PARAGRAPHE 1 : FONCTIONS INDISPENSABLES DANS UNE ENTREPRISE

Dans toute Entreprise qui produit et/ou vend, le bon suivi des affaires exige la mise en place de services assumant des fonctions importantes. Déjà en 1916 Henri FAYOL avait dénombré six (6) fonctions essentielles au sein de l'entreprise. Il s'agit de ;

- La fonction Technique : elle s'occupe de répondre aux questions suivantes : Quoi produire ? Quand produire ? Comment Produire ?

- La fonction Commerciale. Après la production, il faut pouvoir vendre les produits. Cette fonction étudie les possibilités de vente, les forces de vente à déployer, la politique promotionnelle, la publicité etc ...

- La fonction financière. Avant de produire, il faut d'abord investir donc trouver des sources de financement. C'est le rôle de la fonction financière de rechercher les sources les moins onéreuses et de gérer à bon escient les finances de l'entreprise.

- La fonction comptable. Son rôle est d'enregistrer toutes les opérations convertibles en monnaie, de donner des informations sur le patrimoine de l'entreprise et l'allocation des ressources.

- La fonction de Sécurité. Il s'agit de la protection des biens de l'entreprise et des personnes qui y travaillent.

- La fonction administrative. Il faut gérer les ressources humaines et coordonner les autres fonctions.

On pourrait ajouter à ces six fonctions d'autres fonctions non moins essentielles aujourd'hui telles que la fonction sociale et la fonction achats.

De même il faut préciser que de nos jours, la fonction technique comprend non seulement la production mais aussi l'étude et le contrôle.

Que dire des fonctions actuellement exercées à la SONAR au regard de celles essentielles énumérées ci-dessus ?

PARAGRAPHE 2 : LACUNES DE LA STRUCTURE

Des sept départements figurés dans l'organigramme de la SONAR, six, n'exercent que la fonction technique. Il s'agit des Départements Production, Sinistres, Vie, Maritime, Transport et Aviation, Juridique et Contencieux, Etudes et Réassurance. Nous entendons par fonction technique en Assurance tout ce qui a rapport à l'appréciation d'un risque, à l'élaboration du Contrat, à l'étude du cadre juridique des contrats, au règlement d'un sinistre. Or du Département Production au Département Réassurance, la préoccupation est ou de produire une garantie d'assurance et/ou d'étudier l'allocation des prestations ou de définir les relations techniques avec les partenaires extérieurs.

Il est donc permis d'affirmer qu'à la SONAR seules deux fonctions essentielles sont assurées : la fonction technique comme nous venons de le souligner et la fonction comptable exercée par le Département Comptabilité.

Qu'en est-il des autres fonctions ? Il serait inexact de dire d'emblée qu'elles ne sont pas assurées, car dans la réalité elles existent dans l'entreprise ; seulement elles ne sont pas formalisées. Nous avons fait plus haut allusion au Département Comptabilité qui est un véritable "fourre-tout" puisqu'il tient lieu d'économat, de service du personnel et qu'il assume la fonction sociale. Ces fonctions non formalisées dans la structure sont donc exercées subsidiairement par certains Départements. Tel est également le cas de la fonction administrative ; mais l'exemple le plus patent est celui de la fonction financière assumée conjointement par le Comité de Direction, le Directeur Général et le Département Comptabilité.

S'agissant de la fonction commerciale, elle n'existe que par les souscriptions de pages publicitaires ça et là.

Au titre des lacunes du système, nous insisterons sur l'absence d'un plan comptable cohérent. Le plan comptable conçu par le Cabinet Fiduciaire d'Afrique ne correspond pas aux activités de l'Entreprise. L'élaboration des états financiers est le résultat d'une série d'opérations à limite d'une acrobatie dont seuls les comptables ont le secret à ce jour.

Nous signalerons également qu'en fait de comptabilité, il n'y a que la comptabilité générale à la SONAR. La Comptabilité Analytique y est totalement inconnue. Il s'ensuit que les prévisions, la planification sont des pratiques inexistantes. Il devrait en être de même pour le budget n'eût été l'injonction des pouvoirs publics qui aboutit à l'élaboration du premier budget SONAR relatif à l'exercice 1981. Bien entendu l'usage qui en a été fait laisse à désirer.

Il faut ajouter à tout ce qui précède l'absence d'un système de communications adéquat. Les communications sont en effet essentiellement descendantes, aussi bien entre le Directeur Général et les Chefs de Départements qu'entre ces derniers et leurs collaborateurs.

Certaines de ces lacunes peuvent être justifiées par le manque de cadres compétents au démarrage de l'entreprise et/ou les contraintes de l'environnement politique. Il reste que ces faiblesses ont infléchi de manière défavorable la gestion de la Compagnie. Les séquelles de cette influence néfaste sont perceptibles et même manifestes à plusieurs niveaux. Nous nous attacherons seulement à l'analyse de leurs conséquences sur les coûts des produits.

SECTION 2 : MODE DE GESTION ACTUEL ET COÛTS DES PRODUITS

Nous avons évoqué plus haut une des spécificités du secteur des Assurances à savoir que le cycle de production y est l'inverse de celui des autres industries. C'est donc après coup qu'on peut en matière d'assurance chiffrer la valeur des prestations servies et pour être précis disons après plusieurs années.

A la SONAR ce coût n'est jamais connu en réalité.

Aucune disposition n'est prise pour suivre au fil des ans l'évolution des prestations relevant d'un exercice déterminé. Le document qui donne un semblant d'information est le compte d'Exploitation générale concernant chaque exercice clôturé mais

./.

qui malheureusement est très souvent produit bien après.

Avec ce document on procède à des comparaisons et rapprochements sommaires.

Ce procédé qui n'est pas dénué de tout intérêt devient sans objet lorsqu'il s'agit de la surveillance des dépenses puisque ces dernières sont déjà consommées. De plus, si on convenait de réduire les dépenses sur quels critères déterminer le Chapitre à réduire.

Il n'est dès lors pas exagéré d'affirmer que dans notre Unité de Production le nuage est total sur la question des coûts.

Est-il souhaitable que les dirigeants de la SONAR continuent à naviguer au jugé ? N'est-il pas prudent qu'à l'instar du "navigateur qui fait constamment le point pour s'assurer que sa position en mer est toujours dans la trajectoire déterminée au départ" (*) les Responsables de la SONAR arrêtent des objectifs et mesurent leur réalisation ? Nous pensons pour notre part que c'est une nécessité parce qu'une telle démarche permettrait de mieux cerner les coûts en vue de les maîtriser. Bien sûr seule la mise en place d'un système de contrôle de Gestion et particulièrement de Contrôle des coûts peut aider à y parvenir.

Est-il possible de mettre en oeuvre un contrôle des coûts dans les conditions actuelles de gestion de l'Entreprise ? Evidemment non. En effet, de la même façon qu'on prépare un athlète pour prendre part à une compétition, il importe de mettre la SONAR en condition avant toute tentative de mise en place du système de contrôle.

Mettre en condition c'est satisfaire à des préalables que nous allons examiner.

(*) Notion de structure et organisation administrative de la R.P.B. : Richard G. INGRAS

C H A P I T R E I I I

MODIFICATION DE STRUCTURE PREALABLE

Le contrôle de gestion est un système général et continu d'alerte ; son caractère général et continu exige qu'il existe une organisation spécifique dans l'entreprise. Il n'est en effet possible de contrôler que ce qui est bien organisé. L'organisation en question tient compte des réalités de l'entreprise. La SONAR ayant déjà une organisation, il s'agira de revoir cette dernière pour qu'elle satisfasse aux exigences du contrôle.

SECTION 1ère : REORGANISATION DE LA SOCIETE

Réorganiser la Société signifie pour nous, la doter d'une nouvelle structure qui soit le support d'un réseau de communications adéquat.

Une structure est en principe l'expression d'objectifs bien déterminés ; basée seulement sur cette vérité la structure risque de n'être qu'une simple vue de l'esprit ; c'est pourquoi il convient qu'elle tienne compte des spécificités de la Compagnie, en d'autres termes de ses variables-clés.

Une variable-clé est un facteur ~~ou~~ une fonction sur lesquels il est possible d'agir pour obtenir de meilleurs résultats. Dans une Compagnie d'Assurances et particulièrement à la SONAR ces variables sont :

1) Les encaissements. Plus la Compagnie encaisse de l'argent mieux elle pourra faire face à ses obligations. Les encaissements impliquent qu'une action dynamique doit être menée pour produire en quantité et en qualité.

2) La fonction commerciale. Son rôle est capital et détermine le niveau des encaissements. Qu'il s'agisse des affaires nouvelles ou du renouvellement des contrats en portefeuille les démarches persuasives qui déclenchent la décision de s'assurer doivent être menées avec munitie.

3) Le service de Prestations : Les Assurés apprécient l'opportunité de s'assurer dans la célérité des règlements de leurs sinistres et la justesse des indemnisations. Il en découle que pour donner une meilleure image de notre Compagnie, il faut alléger et parfaire les procédures de règlements.

4) Un service satisfaisant des prestations est fonction des conditions tarifaires d'où la nécessité de disposer d'informations statistiques fiables.

5) Les Assurances ayant pour fonction la collecte de l'épargne nationale les modes de fructification de cette épargne sont souvent déterminants pour les résultats de gestion.

6) La gestion des ressources humaines est aussi capitale dans la mesure où la productivité dépend de ce que les employés lient leur sort à celui de l'entreprise et qu'une gestion correcte de leurs carrières est assurée.

7) L'enregistrement comptable de toutes les opérations qui permettent d'élaborer les états financiers, d'apprécier les résultats.

Or, quels sont les objectifs assignés à la SONAR ? Il semble que les autorités gouvernementales attendent d'elle une accumulation de capital à investir dans d'autres secteurs de l'économie. Pour réussir cette accumulation, il faut dégager des résultats bénéficiaires. Comment structurer l'entreprise pour y parvenir ?

Il nous paraît primordial, tenant compte de ce qui précède et nous inspirant des idées de Henri FAYOL, de créer au siège de la Compagnie des Directions qui regroupent des fonctions comptables ou complémentaires. Quelles sont - elles ? (tableau I-3)

./.

1) La Direction Technique et Commerciale.

Les problèmes de la production et par voie de conséquence ceux des encaissements, le service des prestations, tout ce qui relève de la technique des assurances, seront de son ressort. La Production en assurance est toujours précédée d'une action commerciale, ce qui explique le regroupement de ces deux fonctions.

Cette Direction sera ensuite départementalisée par branche ou fonction. Ainsi, nous aurons les divisions Auto, Incendie, Vie, transports, Risques Divers, Exploitation, Réassurance ;

2) La division financière et comptable.

Sa mission consistera dans la gestion des finances de la Compagnie, l'enregistrement de toutes les opérations, la détermination des coûts. Elle comportera une division Gestion Financière, une Division Comptabilité Générale et une Division Comptabilité Analytique ;

3) La Direction Administrative.

Elle sera chargée de la gestion des ressources humaines, du suivi administratif, des rapports entre la Compagnie et l'extérieur, de la gestion du stock de matériels, imprimés et petites fournitures. Elle comprendra une Division Administration Générale, une Division Personnel et un Economat.

4) Le Secrétariat Général.

Le Secrétaire Général suppléera la Direction Générale dans les représentations de la Compagnie et supervisera les Divisions Etudes, Statistiques et Actuariat, Contrôle de Gestion.

5) Le Directeur Général-Adjoint

Il assiste le Directeur Général dans la gestion de l'entreprise et a sous sa tutelle la Division de l'Audit Interne.

Il est également souhaitable que l'une des Directions lui soit confiée en particulier la Direction Technique et Commerciale.

6) Le Directeur Général.

Il assure le management de l'ensemble.

En dehors de l'avantage que présente cette structure quant à l'utilisation rationnelle des connaissances spécialisées et des compétences particulières des hommes, elle facilite aussi l'appréciation des performances par fonction et/ou produit.

Pour ce qui concerne les agences, le Statut quo s'agissant de la structure peut être maintenu. (voir tableau I-4).

La restructuration de l'entreprise implique la révision du réseau de communications étant donné que ce réseau se superpose toujours à l'organigramme. Mais il est important pensons-nous que les communications obéissent au système du feed-back. Ce système suppose qu'il y ait un circuit d'informations descendantes et ascendantes au niveau des Directeurs et des Chefs de Division. Le circuit de communications entre les Directeurs en position staff doit être développé. En effet, l'efficacité du contrôle sera fonction de la plus ou moins grande facilité d'accès aux données nécessaires à la prise des décisions. De même un effort particulier sera mis en oeuvre à tous les niveaux pour assurer aux informations qualité et fiabilité.

Il paraît normal que réfléchissant sur les coûts de l'Assurance Automobile, nous examinions tout particulièrement la structure que nous envisageons pour la Division Auto et son fonctionnement.

SECTION 2 : STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE LA DIVISION AUTOMOBILE

La Division Automobile comportera deux services : un service Production et un service Sinistre.

Le Service Production sera chargé de l'élaboration des Contrats, de l'étude et lancement de nouvelles garanties, puis de la politique commerciale. Le service Sinistres sera lui, chargé de l'étude des dossiers de sinistres et de leur règlement.

Comment chacun de ces services doit-il s'organiser ? Nous concevons bien que l'assurance Automobile est un des produits de la SONAR et que l'assurance des différentes catégories de véhicules en constituent des sous-produits. L'organisation du service Production se calquera sur ces différents sous-produits. Le service sera subdivisé en cinq sections qui sont :

- 1) Section des véhicules "Promenades et Affaires" (véhicules de la catégorie 1)
- 2) Section des véhicules de "Transport de marchandises pour propre compte" (catégorie 2)
- 3) Section des véhicules de transport public de marchandises (catégorie 3)
- 4) Section des véhicules de transport public de voyageurs (catégorie 4)
- 5) Section des "autres véhicules ^{terrestres} / à moteur" (2 ou 3 roues, Auto-Ecole, location, garagiste, corbillard, balayeuses etc...)

Le service Sinistres renfermera seulement trois sections eu égard au volume de travail moins important. Il y aura :

- 1) Section des véhicules de promenades et affaires et des véhicules ^{de} transports de marchandises pour propre compte (catégorie 1 et 2)
- 2) Section des véhicules de transport public de marchandises et/ou de voyageurs (catégorie 3 et 4).
- 3) Section des autres véhicules terrestres à moteur.

./.

... L'avantage de cette structure réside dans l'homogénéité des risques par section, dans la facilité d'exploitation des données et dans leur conformité aux normes techniques.

Chaque section établira périodiquement des documents faisant le point de ses activités. Ces documents consisteront en bordereaux qui seront centralisés par le Chef de Service avant d'être synthétisés par le Chef de Division.

Lesdits bordereaux fourniront des renseignements relatifs aux différentes garanties de l'Assurance Automobile. Ce sont les garanties Responsabilité Civile, vol, Incendie, Dommages, Défense et Recours et Bris de Glace.

Les documents du Service Sinistre vont sérier les informations non seulement en fonction des garanties mais en tenant compte de la nature des préjudices qui peuvent être matériels ou corporels.

Cette organisation de la Division Automobile devrait permettre de mieux cerner les problèmes que connaît cette branche d'activité.

Toutefois il ne sera possible de tirer réellement profit de la réorganisation qu'à condition que les méthodes de travail soient harmonisées au niveau de tous les services ou agences intervenant dans l'exploitation de la branche. Il conviendrait qu'un effort soit déployé afin qu'une terminologie donnée ait la même signification pour tout le personnel. Les disparités naissent en effet de ce qu'une notion déterminée a des connotations variées d'une agence à une autre.

Or, tout effort en vue d'harmoniser les méthodes de travail reste vain dès lors que l'acception des notions et termes techniques n'est pas uniforme au sein de la Compagnie.

Il apparaît d'une impérieuse nécessité que les agences qui restent les points de collecte des informations travaillent de la même manière afin que les données qui résultent du traitement desdites informations par le siège reflètent la réalité de l'Entreprise.

Si la structure de l'ensemble de la Compagnie et celle de la Division Automobile sont déterminantes pour l'exercice du contrôle, le succès de ce dernier reste tributaire de certaines fonctions ou facteurs qu'il conviendra d'examiner.

C H A P I T R E IV

RESTRUCTURATION ET MISE EN OEUVRE

DU SYSTEME INFORMATIONNEL

Une fois conçues et mises en place des structures susceptibles de faciliter un contrôle effectif des coûts, il reste à se pencher sur leur fonctionnement.

Pour les besoins de l'exposé, nous examinerons les aménagements du système comptable et la préparation des hommes qui seront chargés d'animer le système.

S E C T I O N 1ère : REFONTE DE LA COMPTABILITE GENERALE

La comptabilité Générale qui peut être définie comme un système de classement et de traitement d'informations est indispensable pour toute Entreprise. Logiquement le système doit être adapté aux activités de l'Entreprise et conforme à l'usage qu'on veut faire des informations qu'il produit.

Le système comptable actuellement en vigueur à la SONAR est comme nous avons pu le montrer plus haut, peu adapté aux activités de notre Compagnie. La refonte que nous préconisons vise à doter l'Entreprise d'un outil répondant aux spécificités de la profession. Il faut souligner du reste que la majorité des cadres en service au Département Comptabilité aussi bien que les Autorités supérieures de la Direction Générale ont parfaitement pris conscience du problème.

L'adaptation du système comptable au caractère spécifique de la Compagnie à pour corollaire l'élaboration d'un système original de classement des informations. Il devient dès lors nécessaire d'établir un plan comptable propre à la SONAR en s'inspirant du Cadre Général du plan comptable des Assurances.

Il n'est pas superflu de rappeler que notre Comptabilité Générale fonctionne suivant le système "JOURNAL-GRAND LIVRE" par décalque.

Ce système qui semble plus indiqué pour les petites Entreprises, présente par ailleurs l'inconvénient de rendre le travail analytique ardu.

Aussi, est-il vivement souhaitable que soit mise en place une Comptabilité Divisionnaire (Système centralisateur) qui permet des enregistrements sur journaux auxiliaires et sur grands livres auxiliaires par produit et éventuellement par Section de la Compagnie.

Ainsi, la branche AUTO pourrait faire l'objet d'un grand-livre auxiliaire permettant d'obtenir des informations sur les émissions de prime, les règlements de Sinistres et les encaissements de la branche, ce qui facilitera l'exploitation des données par la Comptabilité Analytique.

Si le problème du système Comptable, et du plan Comptable des opérations d'Assurances peut être ainsi résolu, celui de l'enregistrement des acceptations en Réassurance demeure entier.

Est-il nécessaire et surtout opportun d'élaborer un plan Comptable de Réassurance ? Les acceptations sont si limitées à l'heure actuelle qu'il paraît peu recommandable d'élaborer un plan Comptable particulier pour ces activités, vu le rapport entre les produits et les frais de Gestion qui en résulteraient. Dans la mesure où le plan Comptable d'Assurance (P.C.A.) et plan Comptable de Réassurance (P.C.R.) ont la même architecture, il suffira de prévoir des comptes spécifiques pour les opérations de Réassurance dans le P.C.A. de la Compagnie.

Nous pensons que si la refonte de la Comptabilité Générale est bien menée, il sera aisé d'asseoir la Comptabilité Analytique.

./.

S E C T I O N 2 - MISE EN PLACE D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE

La Comptabilité Générale procure des informations certes utiles, mais qui sont destinées en priorité à des personnes situées à l'extérieur de la Compagnie. Les états financiers tels, que le bilan, le Compte d'Exploitation Générale, renseignent le public sur la santé de l'Entreprise et le dynamisme de son exploitation.

Il reste que malgré la refonte proposée, la Comptabilité Générale ne serait jamais en mesure d'éclairer utilement les Gestionnaires dans les prises de décisions quotidiennes. C'est à la Comptabilité Analytique qu'il reviendra de pallier ces insuffisances en mettant à la disposition du Chef d'Entreprise, des informations immédiatement exploitables. En effet gérer c'est décider et il n'est pas possible de décider sans être informé.

Soulignons que le plan Comptable des Assurances (P.C.A.) n'a pas prévu une classe spécifique pour les comptes de la Comptabilité Analytique tel qu'il en existe dans le plan comptable O.C.A.M. où la classe 9 est réservée à cette fin. Néanmoins, le P.C.A. offre la faculté de se servir de la classe 9 visée ci-dessus. Ainsi, SIMONET dans son ouvrage remarquable " LA COMPTABILITE DES ENTREPRISES D'ASSURANCES" cite en page 174 les commentaires techniques du P.C.A. selon lesquels : " La classe 9 réservée dans le Plan Comptable Général (P.C.G.) à la Comptabilité Analytique reste ainsi vacante..."

" Elle pourra donc être utilisée par les Entreprises pour analyser leurs frais de fonctionnement, de gestion et production". La latitude est ainsi laissée à chaque Compagnie d'Assurances de se doter d'une classe de comptes analytiques. La SONAR aurait tout intérêt à mettre cette faculté à profit. Le cadre qui devra être le plus détaillé possible pourrait s'inspirer de la classe 9 du plan O.C.A.M. Le détail doit être recherché et poussé au niveau des comptes réfléchis, des comptes de sections et des comptes de coûts et Prix de revient.

La différenciation des comptes par produit ou Section s'obtiendra par une codification appropriée.

A titre d'exemple nous pourrions illustrer en matière d'Assurance Automobile notre propos par le cas, du compte 93 qui présente les coûts et prix de revient. On peut décider que pour l'Automobile les comptes seront affectés de la lettre A. Ainsi les coûts et prix de revient de la branche Automobile figureront au compte 93 A.

Mais l'Assurance AUTO est subdivisée en sous-catégories désignées par les codes 1, 2, 3, etc..

Pour distinguer les comptes d'une sous-catégorie donnée, il suffira d'inscrire le chiffre correspondant à droite de la lettre A. Ainsi le compte 93 A3 par exemple, présenterait les coûts et prix de revient de l'Assurance des véhicules de Transport Public de marchandises (Code 3). On peut affiner l'analyse en distinguant les coûts et prix de revient d'une garantie au sein de la sous-catégorie. 93 A31 représenterait le coût et prix de revient de la garantie R.C. pour les véhicules de la catégorie 3.

La démarche peut être poursuivie pour les autres garanties et dans les autres branches pour asseoir le système Comptable Analytique approprié.

Le cadre retenu étant similaire à celui du plan O.C.A.M., la Comptabilité elle-même sera tenue au moyen de la méthode des sections homogènes. L'organigramme que nous proposons réalisant déjà un découpage de la Compagnie nous distinguerons les sections principales, les Sections auxiliaires et les Sections de frais ou de calcul dans lesquelles les Services seront versés.

Une Section principale est celle qui a pour vocation la fabrication ou la délivrance des produits. Sa caractéristique est de ne pas rendre des Services aux autres Sections. Les Services qu'on peut considérer comme constituant des Sections principales sont pour la Division Automobile qui constitue l'objet du présent exposé, le Service Production et le Service Sinistres.

Une Section auxiliaire a pour vocation de fournir des prestations de Services aux autres Sections (auxiliaires ou principales). On peut mettre dans ce lot l'Economat, le pool de dactylographe, la caisse, le contentieux-primés, la photocopie, les archives etc...

" Les Sections auxiliaires - comme les Sections principales - doivent avoir une activité mesurable" Par exemple : nombre de contrats établis, nombre de lettres tapées etc...(*)

Une Section de frais joue le même rôle qu'une Section auxiliaire avec la différence que son activité n'est pas mesurable de façon convenable. Exemple : la Direction Générale, la Comptabilité, le bureau des Etudes, l'Actuariat.

Une Section de calcul est une Section fictive créée spécialement pour regrouper des dépenses non affectables à des Sections physiques (Exemple : Impôts etc...).

Grâce à ses Sections il sera possible d'établir des Comptes d'exploitation par centre de profit.

Nous définirons le centre de profit comme un centre de responsabilité dont on peut aussi bien mesurer en termes monétaires la consommation de moyens, que la performance attendue c'est-à-dire la vente de produits ou des prestations du centre. Le profit du centre est représenté par la différence entre les recettes de la vente et les dépenses.

Nous retiendrons ici les diverses garanties de l'Assurance Automobile comme constituant les centres de profit dont nous mesurerons les coûts. Nous aurons alors six centres de profit :

- 1 - Le centre de profit "R.C."
- 2 - Le centre de profit "Vol"

./.

(*) Le contrôle de Gestion dans une Compagnie d'Assurances : Jacques LEFEVRE.

- 3 - Le centre de profit "Incendie"
- 4 - Le centre de profit "Tierce"
- 5 - Le centre de profit "Bris de glace"
- 6 - Le centre de profit "Défense et Recours"

Le schéma de la Comptabilité Analytique ainsi tracé, sa mise en oeuvre sera étudiée dans la troisième Partie du présent exposé.

L'honnêteté exige de reconnaître que malgré tous ses mérites la Comptabilité Analytique ne répond pas à toutes les attentes du Gestionnaire en matière d'informations. D'autres fonctions qu'il importe de dynamiser complètent la Comptabilité Analytique : ce sont les statistiques et l'Actuariat.

S E C T I O N 3 - CREATION D'UNE DIVISION DES STATISTIQUES ET DE L'ACTUARIAT.

Il est à peine nécessaire de mettre l'accent sur l'impératif que constituent des statistiques fiables pour une Compagnie d'Assurances. C'est une conséquence du caractère aléatoire des événements pris en charge par la Compagnie. Il s'avère nécessaire de suivre le comportement des risques en portefeuille tant du point de vue des coûts de sinistres que de la fréquence de leur survenance. C'est au Statisticien qu'il appartient de relever ce comportement grâce aux outils qu'il aura mis au point et en place. Ses observations doivent permettre de dégager des tendances générales sur la base desquelles l'Actuaire pourra réajuster des tarifs et les autres composantes de la prime. Les données statistiques collectées, seront également utiles pour l'établissement des prévisions et la planification.

La profession est consciente de l'importance des Statistiques, qui a conçu des états à cet effet. La division des Statistiques doit s'organiser de manière à tenir ces états à jour. S'agissant de la branche AUTO qui est l'objet de ce travail nous insisterons sur les états A1 B2 A10 B10, B10bis et C10

Avec l'état A1 qui est en fait constitué de comptes d'exploitation par catégories ou sous catégories d'Assurance, le Gestionnaire pourra apprécier les résultats de l'exploitation de la branche Automobile (ensemble des véhicules terrestres à moteur)

L'état B2 donne le détail des primes par sous-catégories qui pourront être rapprochées des coûts calculés par la Comptabilité Analytique.

L'état A10 (tableau A et tableau B) renseigne sur le montant des règlements de sinistres effectués et des provisions constituées depuis l'exercice de survenance jusqu'à la date d'inventaire.

L'état B10 (tableau A à F). Il donne, tant pour l'ensemble des véhicules terrestres à moteur que pour les véhicules à quatre roues et ceux affectés à des transports publics, les informations ci-après, relatives aux dommages subis par lesdits véhicules :

- Prime acquises à l'exercice
- Nombre de contrats et de véhicules
- Nombre de sinistres payés et à payer
- le montant des paiements de sinistres et des provisions de sinistres.
- le montant des recours et sauvetages
- le coût moyen et le pourcentage par exercice.

L'état B10 bis fournit les mêmes renseignements que l'état B10 avec la différence que ces renseignements concernent l'Assurance Responsabilité Civile des sous-catégories des véhicules terrestres à moteur.

L'état C10 donne les informations sur les primes acquises, les règlements de sinistres par catégorie et par garantie.

Il conviendrait de redéfinir à la SONAR les fonctions et attributions de l'Actuariat, de l'équiper en moyens matériels et humains afin de lui permettre d'offrir des services utiles aux Gestionnaires.

Au delà de tout ce que nous avons examiné jusqu'ici comme préalable, il est une condition primordiale pour faire aboutir le contrôle de Gestion ; c'est la question des hommes appelés à assurer son fonctionnement. L'importance de la question exige un examen.

S E C T I O N 4 : PREPARATION DES HOMMES AU SYSTEME

Pour que le contrôle atteigne ses objectifs, il est certes nécessaire de s'assurer du bon fonctionnement des autres organes de l'Entreprise. Cela n'est cependant pas suffisant puisqu'un système ne "tourne" pas tout seul et qu'il faut des hommes pour l'animer. Le contrôle de Gestion exige plus que tout autre système des dispositions particulières de ceux qui en sont chargés.

En effet le mot contrôle a toujours eu une résonance policière. Le commun des mortels le considère comme étant synonyme d'Audit ou de contrôle interne.

Il est symptomatique qu'une fois informés du thème de notre mémoire la plupart de nos interlocuteurs ont réagi dans ce sens. Pour les uns, notre mémoire vient bien à propos parce que disent-ils à la SONAR, l'anarchie, le laisser-aller, et toutes sortes d'abus règnent souverainement pour ne citer que ces griefs. Pour les autres en particulier les Agents subalternes, Monsieur MONTETCHO veut éditer un code pour "regenter" le Personnel de la SONAR ; le fait que nous ayons eu à mener une petite enquête pour savoir comment ils occupent leur temps n'a fait que renforcer leur préjugé. Bien entendu, nous avons expliqué aux uns et aux autres l'objet de notre étude et la finalité du contrôle de Gestion. Il apparaît que la mise en place du système nécessite un travail d'information à l'échelle de toute l'Entreprise. Dans la mesure où tout le Personnel doit intervenir dans la mise en oeuvre du système, il est important que chacun comprenne son but, sa finalité et son intérêt. L'attention des Responsables sera attirée sur les avantages qu'ils peuvent en tirer, à savoir : décentralisation de la structure suivie d'une délégation de responsabilité, dotation d'un budget, éventualité de récompense.

La mise en oeuvre du système imposera un surcroît de travail au Personnel exécutant. Il lui sera demandé de fournir de nouveaux renseignements, de détailler ceux qu'il avait l'habitude de produire. La difficulté à ce niveau réside dans le fait qu'à l'heure actuelle le Personnel renâcle à l'introduction de tout nouvel imprimé conçu par la Direction Générale. Dans la mesure où il en perçoit souvent mal la finalité il considère les tâches qui en découlent comme un travail inutile et contraignant. Evidemment dans une Entreprise où tout est à faire ou à refaire une telle attitude du Personnel persistera tant que ceux qui introduisent de nouvelles méthodes de travail ne prendront pas le temps nécessaire pour en expliquer la finalité. Ainsi il devra par exemple être expliqué au Personnel que c'est aux fins d'analyse des coûts qu'on lui demande de ventiler les primes émises au cours d'un mois par catégories de véhicules et par garanties. Il est en effet prouvé que c'est plus souvent par ignorance de l'utilité de l'information que par mauvaise volonté que le Personnel manifeste peu d'enthousiasme dans l'exécution de certaines tâches.

Aussi est-il vivement souhaitable que les Agents soient convaincus de l'utilité de ce qu'ils font.

Il est un moyen simple d'amener les gens à suivre scrupuleusement ce qu'il leur est demandé, c'est de les associer à la définition ^{des} objectifs et de la stratégie à adopter pour les atteindre. Il est en effet plus aisé d'appliquer ce qu'on a soi-même contribué à arrêter. S'agissant par exemple de l'automobile, l'attention des Agents peut être appelée sur la récrudescence des sinistres ou la consommation exagérée d'imprimés. Sensibilisé sur la question, le personnel peut être amené à suggérer lui-même des mesures pour une surveillance de ces deux rubriques.

Toutes les démarches ci-dessus doivent aboutir à un changement de l'état d'esprit de l'ensemble du personnel vis-à-vis du contrôle.

Notons toutefois qu'une formation préalable est nécessaire au niveau du personnel de tous ordres. Dans les conditions actuelles de la SONAR, une telle formation reste indispensable. Les Responsables ne doivent plus être seulement des Techniciens mais également des Gestionnaires. Il leur faudra assimiler les notions telles que budget, plan, tableau de bord et les méthodes de leur élaboration et de leur mise en oeuvre.

La formation doit se faire de préférence sous forme de séminaires d'une dizaine de jours chaque fois. Ce système a l'avantage de libérer pendant la période de formation les Responsables concernés de leurs occupations habituelles.

Avec des hommes rompus aux concepts du contrôle de Gestion il est permis d'envisager la mise en place d'un système de contrôle des coûts de la branche Automobile.

L'examen de la Compagnie révèle un certain nombre de lacunes dans les méthodes de Gestion. Cet examen était indispensable pour un diagnostic exact de l'état des Existants.

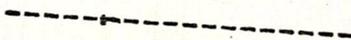
Pour certaines maladies, le médecin après son diagnostic ne se contente pas de prescrire une ordonnance médicale mais recommande au patient de se mettre dans des conditions susceptibles d'activer les effets des remèdes prescrits.

De la même façon nous avons estimé que le contrôle ne peut s'exercer dans le mode de fonctionnement actuel de la SONAR. Aussi avons-nous suggéré que la Compagnie résolve d'abord un certain nombre de problèmes.]

Une fois ces préalables satisfaits on pourra tirer les grandes lignes de ce que pourrait être le système de contrôle des coûts et se pencher sur sa mise en oeuvre.

DEUXIEME

PARTIE



APPROCHE DU CONTRÔLE DES COUTS

SOUS L' ANGLES BUDGETAIRE

La notion même de contrôle des coûts suppose que ces derniers soient des variables compressibles. Dès lors on peut se demander s'il est possible d'agir sur tous les coûts de l'Assurance Automobile. Mais encore faut-il les avoir au préalable répertoriés.

C H A P I T R E I

LES ELEMENTS ET LE FINANCEMENT DES COUTS DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE

SECTION I : LES DIFFERENTES COMPOSANTES DU COUT DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE.

Les éléments du coût de l'Assurance Auto s'analysent :

- d'une part en coûts de fonctionnement
- d'autre part en coûts de structure.

Sous-Section 1ère : Les coûts de fonctionnement ou charges techniques.

On désigne par coûts de fonctionnement les coûts liés à l'activité de l'entreprise. Dans le cas de la SONAR, il sont appelés charges techniques et regroupent les prestations et frais payés plus les charges commerciales.

PARAGRAPHE I : PRESTATIONS ET FRAIS PAYES

On entend par prestations et frais payés toutes les dépenses afférentes à l'objet social d'une Compagnie d'Assurance. Dans la mesure où l'assurance Automobile comporte plusieurs garanties, il est nécessaire d'analyser les charges techniques en rapport avec chacune d'elles.

- a) Prestations et frais afférents à l'Assurance Responsabilité Civile.

L'Assurance de la Responsabilité Civile couvre les dommages causés à autrui lors d'un accident de la circulation

Ces dommages peuvent être matériels ou corporels selon qu'ils affectent des choses ou l'intégrité physique d'une personne.

Les charges représentent ici tous les débours effectués ou à effectuer par l'Entreprise pour le compte des assurés en vue de réparer les préjudices subis par les victimes d'accident de la circulation titulaires d'une créance de réparation.

- b) Prestations et frais découlant de la garantie "Dommages tous accidents" ou Assurance tierce.

Cette garantie vise à réparer les dégâts subis par les véhicules à la suite d'une collision contre un autre véhicule, d'un heurt contre un corps fixe ou mobile, d'un dérapage ou d'un renversement. Les charges y relatives sont celles consécutives à la remise en état des véhicules assurés.

- c) Prestations et frais de l'Assurance Incendie des Véhicules.

Il s'agit des frais consécutifs aux réparations des dégâts occasionnés par l'incendie ou l'explosion des véhicules assurés.

- d) Charges afférentes à l'Assurance Vol des Véhicules.

Ces charges sont constituées des indemnités versées aux assurés dont les véhicules ont été volés ou détériorés à la suite d'une tentative de vol.

- e) Charges afférentes à l'assurance "Bris de Glace" des véhicules.

Il s'agit des dépenses auxquelles fait face l'Assureur à la suite du bris des glaces d'un véhicule assuré.

- f) Charges relatives à la garantie Défense et Recours

Ces charges recouvrent les frais de défense de l'Assuré assigné en justice et à ceux occasionnés par l'exercice du recours pour le compte du client.

Il convient de mettre l'accent sur le plafonnement à la valeur vénale du véhicule, de l'indemnisation concernant la garantie tierce, vol, ou incendie. On aura souvent recours à l'expert Auto pour déterminer cette valeur. Parfois la Compagnie se trouve aussi obligée de constituer un Avocat sur des affaires ayant une suite judiciaire. Les honoraires de l'Avocat comme ceux de l'expert sont inclus dans les frais payés.

Mentionnons enfin que les charges visées ci-dessus ne sont pas seulement constituées des indemnités effectivement versées mais qu'elles comportent également les sinistres non encore réglés et faisant l'objet de provisions pour sinistres à payer.

PARAGRAPHE 2 : LES CHARGES COMMERCIALES.

D'une façon générale les charges commerciales dans une Compagnie d'Assurance sont constituées des commissions versées aux courtiers et aux agents généraux et des frais de publicité. Dans le cas de notre entreprise qui opère sans intermédiaires rémunérés, il sera surtout question des frais de publicité, des dépenses de la prospection et de vérification des risques. En matière d'Assurance Automobile ces frais se limitent à la publicité et à la prospection

a) Les frais de publicité.

Ce sont les frais engagés pour faire connaître les garanties de l'Assurance Auto. De tels frais peuvent surprendre s'agissant d'une assurance obligatoire, encore faut-il souligner que l'Assurance Auto ne se limite pas à la seule garantie Responsabilité Civile imposée par le Législateur (Loi n°65-1 du 4 Mars 1965). D'où la nécessité d'informer le public de l'existence et de l'utilité des autres garanties. Les supports les plus couramment utilisés sont la presse écrite ou parlée et les prospectus.

b) Les frais de prospection.

La publicité à elle seule ne suffit pas à emporter chez le client la décision de souscrire. Il est démontré qu'en matière d'assurance, les résultats sont meilleurs lorsque la publicité est soutenue par un contact physique avec la clientèle. Les frais afférents à cette démarche constituent également des charges commerciales.

Frais de publicité et frais de prospection sont liés à l'activité de l'Entreprise et varient en fonction de celle-ci. Il s'agit de données variables ; tel n'est pas le cas de certaines autres composantes du coût qui, sauf évolution qualitative notable de l'Entreprise, demeurent fixes. Ce sont essentiellement les coûts de structures.

Sous-Section II : Les coûts de Structure.

Généralement appelés frais généraux d'exploitation, les coûts de structure englobent tous les frais liés à l'existence même de la Compagnie. Ces frais restent les mêmes quant à leur nature, quelle que soit la branche d'activité considérée et sont essentiellement constitués de frais de personnel et de frais communs à tous les secteurs de l'entreprise.

PARAGRAPHE 1 : FRAIS DE PERSONNEL.

Les frais de personnel sont ceux auxquels l'entreprise doit faire face du simple fait du louage des services des hommes qui animent les différents secteurs de la Compagnie. S'agissant spécialement de la branche Automobile, ces frais sont occasionnés par les agents en fonction à la Division Auto et se composent :

- a) Des traitements du personnel : les travailleurs de la SONAR étant considérés comme agents permanents de l'Etat, ils perçoivent mensuellement des émoluments en fonction de leur qualification professionnelle.
- b) Des cotisations à l'office Béninois de Sécurité Sociale (OBSS). La législation sociale en République Populaire du Bénin fait obligation à tout Employeur de souscrire pour ses employés, une assurance couvrant les conséquences des accidents de travail et de les inscrire au régime de retraite. Alors que la cotisation d'assurance est entièrement supportée par l'employeur, ce dernier ne participe qu'en partie à l'alimentation de la caisse de retraite.

L'OBSS également chargé d'assurer l'allocation des prestations familiales exige en contrepartie une participation des employeurs à la constitution du fonds y afférent.

A ces deux rubriques il convient d'ajouter les divers avantages dont jouit le personnel de la SONAR tels que les diverses indemnités (logement, transport, résidence etc...) et la participation de la Compagnie au paiement des frais médicaux et pharmaceutiques.

Avec cet éventail d'éléments variés, on ne s'étonnera guère que les frais de personnel représentent dans la Compagnie une part considérable des coûts de structure.

PARAGRAPHE 2 : LES FRAIS COMMUNS A L'ENSEMBLE DE LA COMPAGNIE.

Ces frais s'apprécient par rapport aux prestations que fournissent au reste de la Compagnie les centres de responsabilité qui les engendrent. Il conviendra de les analyser sous deux angles :

- angle des frais générés par les organes de l'Etat-Major à l'exclusion de la direction technique et commerciale.

- angle des frais liés aux activités des services administratifs ou para-administratifs.

a) Frais des organes d'Etat-Major

Si nous nous référons à l'organigramme proposé au tableau I-3, nous pouvons relever que l'Etat-Major de la Compagnie dont les frais sont visés ici sera constitué de :

- La Direction Générale
- Le Secrétariat Général avec ses divisions (Etudes, Statistiques et Actuariat, Contrôle de Gestion)
- L'Audit Interne
- La Direction Financière et Comptable
- La Direction Administrative.

b) Frais des services administratifs et para-administratifs

Les frais dont il s'agit sont ceux afférents :

- au recouvrement des primes
- au contencieux
- à l'activité du pool de dactylographie
- à l'économat
- à l'activité du service Personnel etc...

La détermination de la part revenant à la branche Auto dans tous ces frais sera du ressort de la comptabilité Analytique.

Une fois déterminés les différentes composantes du coût de l'Assurance Automobile, il convient d'en examiner le financement.

SECTION II : FINANCEMENT DES COÛTS DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE

Les coûts de l'Assurance Automobile sont financés par :

- les primes
- le produit des placements.

Sous-Section 1 : La Prime.

La prime payée par l'Assuré est la contrepartie de la promesse à lui faite par l'Assureur de prendre en charge ses risques. Elle est composée de la prime pure et des chargements.

PARAGRAPHE 1 LA PRIME PURE.

La prime pure est déterminée à partir des statistiques de la branche. Elle représente le coût mathématique des risques que l'Assureur prend en charge et sert à payer les indemnités dues aux Assurés. Il est important de suivre son évolution qui est fonction du comportement des risques en portefeuille.

PARAGRAPHE 2 : Les chargements.

L'Assureur qui n'est qu'un simple gestionnaire de la mutualité des assurés, fait payer par ces derniers tous les frais afférents à l'exécution de sa mission. Aussi procède-t-il à un chargement sur la prime pure pour couvrir ses frais de gestion.

On distinguera deux sortes de chargements :

a) Le chargement d'acquisition qui couvre les dépenses immédiates générées par la souscription d'un Contrat, telles que l'usure du ruban de la machine, les imprimés etc...

b) Le chargement de gestion.

L'Assureur chargé de la gestion d'un Contrat doit faire face pendant toute la vie du contrat à certains frais tels que les frais de personnel, le loyer des bureaux, l'électricité etc... Ces frais sont répercutés sur l'assuré sous la forme d'un chargement de gestion.

Notons que la prime pure plus les chargements constituent la prime commerciale.

PARAGRAPHE 3 : COUT DE POLICE ET TAXES.

Le coût de Police encore appelé "frais et accessoires" a pour objet de compléter le chargement de gestion.

A tout ce qui précède s'ajoutent les taxes perçues par l'assureur et reversées au fisc. Pour l'Automobile, elles sont fixées à 7% de la prime commerciale augmentée du coût de police.

Sous-Section 2 : Les autres sources de financement.

PARAGRAPHE 1 : LES PRODUITS FINANCIERS

S'agissant de la SONAR, les produits financiers se limitent à la rémunération des dépôts en banque. Il représentent une part non négligeable des sources accessoires étant donné que la quasi totalité des provisions techniques sont versées sur comptes de réserves des banques financières.

comptes bloqués dans les trois banques nationales.. Avec un taux d'intérêt moyen de 6,50% ils constituent en importance la deuxième source de financement des coûts.

PARAGRAPHE 2 : LES REVENUS DES PLACEMENTS IMMOBILIERS

L'éveil de la SONAR à une politique d'investissements immobiliers est tout à fait récent. Jusqu'ici les revenus des placements immobiliers se limitaient aux loyers perçus sur les deux villas laissées par les Compagnies Etrangères et reprises par la SONAR.

PARAGRAPHE 3 : LES DIVIDENDES RECUS

La SONAR a souscrit au Capital dans certaines Entreprises nationales ou internationales. Les parts détenues sont rémunérées par des dividendes à la fin des exercices bénéficiaires. Tel a été le cas récemment de la Société Africaine de Réassurance "AFRICA-RE".

L'étude des diverses composantes du coût et de leur couverture permet d'affiner les outils de contrôle de gestion. Encore faut-il apprécier à travers des relevés statistiques le comportement de chacune de ces variables sur plusieurs exercices.

SECTION III RÔLE DE LA DIVISION. STATISTIQUES ET ACTUARIAT.

L'accent a été mis plus haut sur la nécessité de doter l'entreprise d'une division de Statistiques et d'Actuariat. Une telle division devrait pouvoir collecter des informations statistiques susceptibles d'éclairer le gestionnaire dans ses prévisions.

En matière d'assurance ces informations concerneront la production, les sinistres, les primes et les revenus des placements

PARAGRAPHE 1 : INFORMATIONS SUR LA PRODUCTION.

La connaissance du volume des affaires nouvelles et le suivi de l'évolution du portefeuille revêtent un intérêt capital.

Soulignons que l'expression "Affaires Nouvelles" désigne tous les contrats parfaits au cours de l'exercice visé tandis que le terme "Portefeuille" vise le volume des contrats en vigueur avant cet exercice.

En ce qui concerne les affaires nouvelles, les statistiques doivent indiquer le nombre de contrats et les différentes garanties souscrites. Dans le souci d'une exploitation rationnelle des données, ces informations seront fournies par catégorie de véhicules.

Les statistiques relatives au portefeuille renfermeront les mêmes renseignements auxquels s'ajouteront les données sur les contrats suspendus, résiliés ou annulés c'est-à-dire les "Sorties d'Affaires".

Les tableaux II-1 et II-2 en annexe serviront à présenter ces données et à mesurer l'importance relative des différents risques en portefeuille de même que le volume des affaires nouvelles et celui des affaires sorties. Grâce à ces tableaux, il sera possible de comparer les résultats d'un exercice à l'autre en prenant de préférence pour cadre de comparaison les cinq derniers exercices.

PARAGRAPHE 2 : STATISTIQUES DE PRIMES

A la SONAR comme dans la quasi totalité des Compagnies, d'Assurances, les primes constituent la principale source de financement des coûts d'où la nécessité d'en mesurer le volume et les diverses composantes, condition essentielle de crédibilité des prévisions.

Les informations à recueillir doivent porter sur le volume des primes émises et des primes encaissées ainsi que sur leur ventilation suivant les garanties de l'assurance Automobile.

La collecte de ces informations pourra se faire au travers des tableaux II-3 et II-4 ci-après annexés.

Le rapprochement des tableaux II-1 et II-2 d'une part II-3 et II-4 d'autre part permet de calculer certains ratios significatifs tels que la prime moyenne par contrat, la prime moyenne par garantie ou encore le pourcentage des annulations par rapport au volume total des primes émises.

PARAGRAPHE 3 : INFORMATIONS SUR LES PRODUITS DES PLACEMENTS

L'expression Produits de Placements désigne les revenus générés par le placement des actifs représentatifs des provisions techniques. Il est alors nécessaire de connaître le montant de ces provisions exercice par exercice. Inscrits au passif du bilan, les provisions techniques représentent les engagements de la Compagnie envers les Assurés et bénéficiaires de contrat. Elles comprennent essentiellement les provisions pour risques en cours d'une part et les provisions pour sinistres à payer d'autre part.

En vue de sauvegarder les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrat, le Législateur prend soins de définir les éléments d'actif admis en représentation de ces provisions. En vertu de la législation, une part prépondérante de ces actifs devra être constituée d'immobiliers, de valeurs mobilières et de liquidités.

Ainsi les tableaux II-5 à II-8 permettent de déterminer le revenu moyen par nature de placement.

PARAGRAPHE 4 : STATISTIQUES DE SINISTRES.

Les renseignements essentiels à fournir porteront sur le nombre de sinistres déclarés, le nombre de sinistres tardifs, les sinistres réglés et ceux en suspens, les provisions pour sinistres à payer constituées.

On utilisera à cet effet le tableau II-9.

Il est également souhaitable de savoir le rythme de règlements des dossiers sinistres. Ce rythme appelé cadence de règlement permet de connaître le temps nécessaire pour achever le règlement d'un dossier sinistre. (conf. Tableau II-10)

Il ne sera pas inutile de classer les sinistres réglés selon la garantie qui a été mise en jeu. Ce classement pourra se

faire au travers du Tableau II - 1) qui permet de déterminer à la fois le montant et le nombre de Sinistres Garantie par Garantie.

Il conviendra aussi dans un souci de clarté, de distinguer les sinistres réglés sans suite des autres afin de mieux cerner le coût moyen des sinistres réglés et soldés (sans suite et avec suite) et celui des sinistres réglés sans suite.

Ces différentes statistiques interviendront dans le calcul de certains paramètres tels que le coût moyen des sinistres par contrat ou par garantie, le pourcentage de sinistres afférents à chaque type de garantie et dans l'appréciation de la qualité des évaluations de sinistres en suspens.

Ces informations seront d'autant plus crédibles qu'elles faciliteront les prévisions. Mais la Division des Statistiques et Actuariat opère à partir des données recueillies par d'autres Divisions. Si le traitement des informations requiert un certain sérieux, il en va de même pour la collecte des données. Aussi conviendrait-il d'organiser cette collecte pour assurer aux informations recueillies une grande fiabilité.

PARAGRAPHE 5 : La collecte des informations.

La collecte des informations s'effectue dans les diverses Agences d'où partent toutes les opérations d'Assurances.

A cet effet, plusieurs documents déjà en usage tels que les registres, les bordereaux, les divers états gagneraient à être tenus par catégorie de véhicules et détaillés le plus possible. Les besoins des gestionnaires dicteront les informations à collecter. Un soin particulier doit entourer cette opération de collecte d'autant que les prévisions en dépendent.

Il convient de noter que la collecte des informations n'est pas une fin en soi, encore faut-il les exploiter dans la mise en oeuvre du contrôle des coûts.

L'exercice du contrôle se fera au moyen des instruments tels que :

- La Gestion Budgétaire
- Le Prix de Revient
- Les Ratios
- Le Tableau de Bord

Cette deuxième partie n'abordera que l'examen de la méthode budgétaire considérée comme la cheville ouvrière de tout système de contrôle des coûts.

C H A P I T R E II

MISE EN OEUVRE DU CONTROLE DES COÛTS PAR LA

METHODE BUDGETAIRE

La Gestion budgétaire est comme l'indique l'intitulé du chapitre, une méthode de contrôle des Coûts basée sur la mise en oeuvre de budgets. Considéré comme "un état prévisionnel coordonné et contrôlé des recettes et des dépenses de la Compagnie pour une période déterminée" le budget doit être l'expression des objectifs de l'Entreprise.

Les objectifs globaux de l'Entreprise doivent être subdivisés en sous-objectifs par Direction ou par produit. Dès lors l'élaboration d'un budget de la branche Automobile entre dans l'ordre normal des choses.

Le budget est défini comme étant un état prévisionnel, il conviendra d'étudier le mode des prévisions dans une Compagnie d'Assurances.

S E C T I O N I PREVISIONS DES CHARGES ET PRODUITS AFFERENTS A L'ASSURANCE AUTOMOBILE.

En matière de prévision, le présent exposé examinera que les paramètres importants tels que les primes, les charges techniques, les frais de Personnel, l'économie générale des modes de prévision étant applicable aux autres éléments.

PARAGRAPHE 1 : LES PREVISIONS DE PRIMES

Il sera question ici des primes émises comme des primes encaissées. La première étape des prévisions visera les primes émises nettes d'annulations, les encaissements se déduisant des premières.

a) PREVISIONS DES PRIMES EMISES.

Il importe de souligner qu'une prime est considérée comme émise à la SONAR dès lors qu'il y a eu établissement ou renouvellement du contrat y relatif, suivi ou non de l'établissement d'une facture.

Cela étant, la prévision des primes émises pourrait s'inspirer de la méthode élémentaire habituellement utilisée pour la détermination du volume des ventes et qui consiste en une simple multiplication du prix unitaire de l'article par la quantité à vendre.

La difficulté en matière d'Assurance résiderait dans la définition du "Produit" par rapport auquel la prime unitaire doit être évaluée.

Retenir les contrats comme produits ne semble pas être une solution heureuse vu leur disparité tant au niveau des durées que du nombre de véhicules qu'ils peuvent comporter.

Il apparaît plus significatif de raisonner à partir des garanties de l'Assurance Automobile d'une part parce que les garanties constituent des sous-produits de cette Assurance, d'autre part parce qu'une garantie représente un ensemble homogène d'autant d'ailleurs que la démarche en vue des prévisions procédera aussi par sous-catégorie de véhicules.

Il reste dès lors à déterminer :

- la prime moyenne par garantie qu'il est aisé d'obtenir par rapprochement des tableaux II-2 et II-4 (Voir Annexe).

- La quantité à retenir pour chaque garantie que par souci de simplicité on considèrera égale à la quantité décomptée à la clôture de chaque exercice.

A titre d'exemple, supposons que pour un exercice donné la somme des primes émises nettes d'annulations relatives à la garantie Responsabilité Civile (R.C.) des véhicules de la catégorie

1 soit désignée par P. E. Si pour cette garantie la quantité à l'ouverture est N et celle à la clôture est N', la prime moyenne elle s'obtiendra par le rapport : $\frac{P. E.}{N'} = P. M.$

Le souci d'avoir des prévisions proches des réalités commande qu'on tienne compte de la variation des primes moyennes d'une année sur l'autre. A supposer que X % soit la variation moyenne ; la prime moyenne dont il faudra se servir pour les prévisions de l'exercice suivant s'obtiendra par application de la relation suivante :

$P. M. (\text{exercice écoulé}) \times (1 + x \%)^2 = P. M. (\text{exercice suivant}).$

Le calcul se fera à partir de la prime moyenne de l'exercice écoulé étant donné que celle de l'exercice en cours n'est pas encore connue.

Quant à la quantité, elle résulte de la sommation des quantités drainées par les affaires nouvelles et de celle déjà en portefeuille.

S'agissant des affaires nouvelles la détermination de la quantité se fera par supputation analogue à celle effectuée pour la prime moyenne.

Quant aux quantités en portefeuille il conviendra de tenir compte de la cadence de sortie des affaires que l'Etablissement du tableau II-12 fournira.

Les prévisions ne doivent pas seulement s'inspirer du passé, la démarche y relative doit aussi être prospective. Il importera alors de pondérer les résultats obtenus de la démarche rétrospective en tenant compte des facteurs qui influent sur la demande d'Assurance Automobile. Ces facteurs comprennent essentiellement :

a) Le niveau des salaires dans le Pays. Cet élément est d'autant plus important qu'une part considérable des véhicules à usage "Promenade et affaires"

appartiennent aux travailleurs salariés et qu'il est question en cette période de l'application du Statut Général du Personnel Permanent de l'Etat. Il ressort en effet d'une logique économique élémentaire qu'une augmentation du revenu entraîne une augmentation de la propension à épargner ; cette épargne pourrait permettre aux travailleurs d'acquiescer des véhicules qu'ils seraient tenus d'assurer.

b) La conjoncture et les mesures économiques nationales.

Il est important de tenir compte de la conjoncture économique du Pays qui détermine les besoins prioritaires de la population.

De même les mesures économiques prises par les Autorités peuvent influencer dans un sens ou dans un autre sur le développement de l'activité économique, donc agir par ricochet sur les besoins de sécurité. Les dernières mesures visant à allouer davantage de crédit aux particuliers industriels en est un exemple.

c) L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE INTERNATIONAL

Tenir compte de l'environnement économique international c'est considérer les effets des économies des Pays étrangers sur le prix des véhicules à la consommation. L'inflation, la fluctuation du cours de certaines monnaies sont la manifestation de cet environnement.

d) LE TARIF DE LA COMPAGNIE

C'est un facteur déterminant surtout pour la demande des ^{garanties} non obligatoires. Un tarif prohibitif décourage les automobilistes qui choisissent souvent de se contenter de la seule garantie Responsabilité Civile. Les tarifs évoluant souvent à la hausse, pour tenir compte de l'augmentation, il suffirait de déterminer normalement les prévisions quitte à les majorer du taux d'augmentation du tarif.

Une combinaison judicieuse des différentes approches permettra d'obtenir des prévisions de primes émises crédibles.

En vue d'obtenir des primes émises nettes d'annulations il convient de prévoir aussi les annulations de primes.

B) PREVISIONS DES ANNULATIONS

Il va sans dire que les annulations qui feront l'objet de prévisions sont celles intervenant après un exercice de souscription, les annulations du courant de l'exercice étant déduites avant la clôture de ce dernier.

Cette prévision nécessitera le suivi du rythme des annulations des primes d'un exercice au cours des exercices suivants. Ce suivi peut se faire en utilisant le tableau II-13 annexé au présent exposé.

Si A représente le volume des primes annulées d'un exercice et P. E. les primes émises, le pourcentage des annulations par rapport aux émissions appelé ϕ sera :

$$\phi = \frac{A}{P.E.} \times 100$$

Le pourcentage pourra être calculé pour plusieurs exercices (Cinq par exemple). Si on les appelle des ϕ_i on pourra en déduire le ϕ moyen.

$$\phi \text{ moyen} = \frac{\sum \phi_i}{N}$$

Avec N = nombre d'exercices considérés.

Il deviendra dès lors aisé de tirer les primes émises nettes d'annulations qu'on notera P.E.N.A.

$$P.E.N.A. = P. E. \times (1 - \phi \text{ moyen})$$

./.

Une fois les primes émises nettes d'annulations déterminées, on en déduit le volume des encaissements en leur appliquant le taux moyen des encaissements par rapport aux émissions nettes.

La prévision des recettes fait penser aux dépenses liées aux activités de la Compagnie. Ainsi donc, la prévision des prestations et frais payés est-elle nécessaire.

PARAGRAPHE 2 : PREVISIONS DES PRESTATIONS ET FRAIS PAYES.

L'analyse portera ici, comme c'était le cas pour le Paragraphe précédent, sur une garantie de l'Assurance Automobile, étant entendu que la généralisation aux autres garanties va de soi. Il s'agira donc d'étudier les méthodes de prévisions des prestations et frais payés auxquels donne lieu la mise ^{en} jeu d'une garantie. (cf. tableau II-9 à II-11)

Pour ce faire, la connaissance de deux paramètres est nécessaire ; il s'agit du volume des Sinistres afférents à un exercice et les règlements effectués au cours d'un exercice dont les estimations resulteront de la mise en oeuvre de la méthode des coûts moyens pour le premier et de la cadence des règlements pour le second.

a) DETERMINATION DU VOLUME DES SINISTRES AFFERENTS A UN EXERCICE.

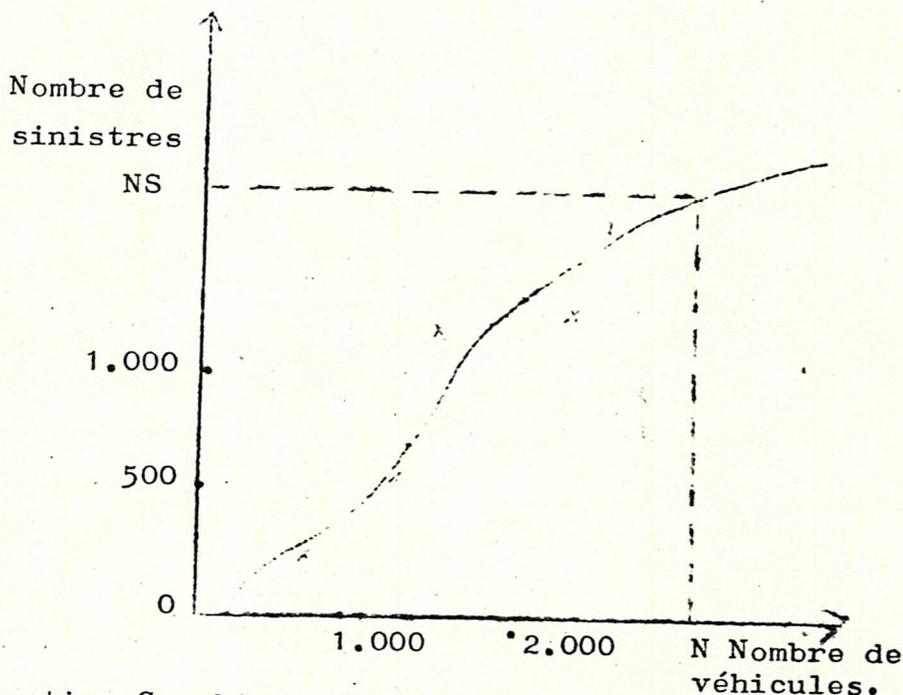
La méthode du coût moyen qui sera appliquée ici fait appel au nombre de sinistres survenus et bien entendu au coût moyen d'un sinistre.

1 - DETERMINATION DU NOMBRE DE SINISTRES d'UN EXERCICE

Une première solution suggère le suivi de l'évolution des sinistres déclarés avant la clôture de l'exercice et celle des sinistres tardifs.

Ce suivi permet de calculer un taux de progression qui sera appliqué au nombre de Sinistres de l'exercice écoulé pour déterminer celui de l'exercice suivant.

Une deuxième solution qui paraît plus objective consisterait à construire un graphique du nombre de Sinistres en fonction du nombre de véhicules assurés dans un repère d'axes arthonomés comme indiqué ci-après.



Détermination Graphique du nombre de Sinistres.

Le nombre de véhicules à assurer au cours de l'exercice suivant peut être déterminé à partir des prévisions de production.

Si N est ce nombre il suffirait d'extrapoler le graphique pour relever le nombre de Sinistres correspondant au nombre N de véhicules. La solution donne aussi la fréquence relative de Sinistres.

./.

2 - DETERMINATION DU COUT MOYEN

Les éléments de calcul du coût moyen représenté par le rapport $\frac{M}{N}$ figurent sur le tableau II - 11 (voir annexe)

L'observation de l'évolution de ce coût peut révéler une augmentation d'une année sur l'autre. Il importe d'en tenir compte dans les prévisions. De même il conviendrait d'introduire un coefficient de correction monétaire pour prendre en compte l'érosion monétaire. Si I_n est en l'an n le cours de la monnaie par rapport à une monnaie stable et I_{n+1} le cours attendu en l'an $n+1$ le coefficient de correction sera $I_c = \frac{I_{n+1}}{I_n}$. On n'oubliera pas non plus de considérer la tendance des tribunaux dans l'allocation des indemnités. Tous ces facteurs sont utiles pour approcher le coût moyen de la réalité.

Les composantes du volume des sinistres connues, Sa détermination n'est qu'une question d'opération à effectuer.

b) DETERMINATION DU MONTANT DES REGLEMENTS D'UN EXERCICE.

Le tableau II - 10 nous donne la cadence des règlements dont nous voulons nous servir ici.

Admettons que les Sinistres d'un exercice se règlent au plus en cinq ans. Soient $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ et λ les pourcentages de règlement de sinistres, respectivement au cours de l'exercice de surveillance, un an après cet exercice, deux ans après et ainsi de suite. Considérons que nous sommes dans le courant de l'exercice N et que le montant des Sinistres soient pour cet exercice S_N ; pour l'exercice $N-1$, S_{N-1} ; pour l'exercice $N-2$, S_{N-2} , pour l'exercice $N-3$, S_{N-3} .

Supposons que nous veillions déterminer le montant des règlements de l'exercice suivant c'est-à-dire l'exercice $N+1$ et que le volume estimé des Sinistres de cet exercice est S_{N+1} .

La relation suivante :

$$\alpha \cdot S_{N+1} + \beta \cdot S_N + \gamma \cdot S_{N-1} + \delta \cdot S_{N-2} + \lambda \cdot S_{N-3}$$

donne un résultat qui représente la prévision des règlements au cours de l'exercice $N+1$.

L'estimation du volume des sinistres et du montant des règlements d'un exercice est certes fondamentale dans la prévision des coûts. Il reste néanmoins que les sinistres, même s'ils représentent une part importante des coûts n'en constituent pas la seule composante. D'où la nécessité d'examiner les autres éléments et en particulier les frais de Personnel.

PARAGRAPHE III : PREVISIONS DES FRAIS DE PERSONNEL

Représentant en moyenne soixante pour cent (60 %) des frais généraux des Compagnies d'Assurance, les frais de Personnel constituent une variable importante à la SONAR.

Leur prévision requiert la connaissance de l'effectif par Section et des émoluments moyens alloués à cet Personnel.

S'il est aisé de déterminer les émoluments moyens en considérant non seulement la situation passée mais aussi et surtout la politique future en la matière - application du Statut des Agents Permanents de l'Etat, promotions envisagées pour l'exercice suivant ; la détermination de l'effectif appelle quant à elle plus d'investigations et d'analyse. Elle requiert la mise au point d'une relation entre le volume de travail d'une Section et l'effectif de celle-ci. La mise au point de cette relation exige que soient effectués :

- 1°) Un inventaire des opérations de la Section.
- 2°) La mesure du temps utile pour l'exécution de chaque type d'opérations. La définition des équivalences - temps entre les opérations.
- 3°) Le choix d'une unité d'oeuvre pour exprimer l'activité de la Section.
- 4°) La mesure sur plusieurs périodes du volume de travail de la Section et de l'effectif y relatif.

L'exemple ci-après éclairera notre propos. Considérons la Section Production. Les opérations qui y sont effectuées sont :

- * Rédaction sur affaire nouvelle.
- * Rédaction d'Avenant sur affaires nouvelles.
- * Renouvellement d'anciens contrats.
- * Modifications sur anciens contrats.
- etc.....

Supposons pour les besoins de l'exemple que le temps utile pour la rédaction d'affaire nouvelle soit de vingt (20) minutes, trente (30) minutes pour la rédaction d'avenant, trente (30) minutes pour le renouvellement d'anciens contrats, quarante (40) minutes pour les modifications sur anciens contrats.

L'équivalence - temps consiste à exprimer la durée d'une opération en fonction de celle d'une autre.

On dira que la rédaction d'avenant demande $1,5 = \frac{30}{20}$ fois plus de temps que la rédaction d'affaire nouvelle. On choisira alors une base qui sera affectée du coefficient 1, le coefficient des autres opérations étant calculé par rapport à celui de la base.

Si ici la base est l'opération rédactions d'affaires nouvelles, les coefficients par opérations seront :

Rédaction affaire nouvelle	:	Coefficient	1
Rédaction Avenant	:	"	1,5
Renouvellement	:	"	1,5
Modifications	:	"	2

./.

Considérons les données du tableau ci-dessous relatives aux activités de la Section Production.

PERIODES	: QUANTITE : d'AFFAIRES : NOUVELLES	: QUANTITE : d'AVENANT :	: QUANTITE : DE RENOU : VELLEMENT	: QUANTITE : DE MODIFI : CATIONS	: NOMBRE : EFFECTIF	: D'UNITE : d'OEUVRE
A 1	: 100	: 50	: 100	: 60	: 11	: 445
A 2	: 90	: 60	: 120	: 50	: 11	: 460
A 3	: 95	: 30	: 85	: 70	: 9	: 407,5
	:	:	:	:	:	:

Signalons que la détermination du nombre d'unités d'oeuvre s'obtient en affectant la quantité de chaque opération du coefficient correspondant et en faisant la somme des nombres obtenus.

Pour la période A 1 par exemple le nombre d'unités d'oeuvre découle de l'opération : $100 + 50 \times 1,5 + 100 \times 1,5 + 60 \times 2 = 445$.

Il est aisé de noter qu'un Agent traite en moyenne quarante deux (42) unités-d'oeuvre par période. Si il est prévu de traiter aux cours de la période A 4 Cinqcent quarante (540) unités-d'oeuvre il faudra prévoir un effectif de $\frac{540}{42} = 13$ personnes.

Il convient toutefois d'être suffisamment prudent dans la détermination de l'effectif. Il importe de se rappeler que chaque Agent bénéficie par an d'un mois de congés Administratifs ; il travaille donc onze mois sur douze dans l'année.

De même, sur les quarante heures hebdomadaires, l'Employé de la SONAR remplit à peine trente travaillées.

En effet les Cinq heures de chaque journée du Samedi sont généralement consacrées aux activités de construction nationale, de nettoyage ou de production agricole ; en outre l'employé s'octroie en moyenne une heure par jour pour son déjeuner. L'employeur se satisfait seulement de 30 heures sur les quarante de la semaine de travail.

Il importe de rappeler également que dans l'année on compte au moins Sept jours fériés chômés et payés (26 Octobre, 31 Décembre, Fête de Noël, le jour de l'An, le Ramadan, la Tabaski) Sur les onze mois normalement ouvrables, soit 330 jours, l'Agent de la SONAR bénéficie de Sept jours de repos ; il ne travaille que pendant 323 jours dans une année.

Essayons de formuler ce qui précède à travers une expression mathématique.

Supposons que pour une section donnée, compte tenu du volume de travail, des congés Administratifs l'effectif utile soit égal à X.

Eu égard au fait qu'un Agent ne travaille que 30 heures sur 40, le volume de travail revenant en principe à une personne est finalement exécuté par $\frac{40}{30} = 1,33$ personnes ; l'effectif utile devient alors $1,33 \cdot X$.

De même au lieu de travailler pendant 330 jours dans l'année, l'Employé de la SONAR ne remplit que 323 jours en raison des fêtes. Si l'on y ajoute les absences pour motif de maladie estimées à trois semaines par Agent, ce dernier ne remplit finalement que 300 jours sur les 330. Dès lors l'effectif précédemment déterminé doit être corrigé par le coefficient : $\frac{330}{300} = 1,1$ d'où l'effectif nécessaire devient : $1,33 \cdot 1,1 = 1,46 \cdot X$.

Cette expression appelle le commentaire ci-après : sur trois Agents payés par la SONAR il en a un qui est rémunéré pour exécuter une partie du travail revenant en principe aux deux autres,

en d'autres termes celui-là est embauché rien que pour combler les insuffisances des autres. Cet aspect est important quant à l'objectivité des prévisions en Personnel.

Après l'examen des différentes méthodes de prévision l'ultime démarche réside dans leur exploitation dans la Gestion budgétaire.

S E C T I O N I I : L A G E S T I O N B U D G E T A I R E

La Gestion budgétaire procède par deux phases importantes qu'il ^{conviendra} d'étudier : l'élaboration du budget d'une part et le contrôle budgétaire d'autre part.

PARAGRAPHE 1 : E L A B O R A T I O N D U B U D G E T

Il importe de préciser que le budget bien que défini comme un état prévisionnel n'est pas seulement de la prévision. La prévision en effet renseigne sur les perspectives futures de l'Entreprise alors que le budget est l'expression d'une volonté d'action. Il s'ensuit que le budget n'est pas un état récapitulatif des prévisions examinées ci-dessus, ces dernières seront plutôt exploitées pour confectionner le budget.

Par définition le budget est toujours rapporté à une période déterminée. La SONAR n'ayant pas d'expérience en la matière, il semble utopique d'envisager de but en blanc un budget à long ou moyen terme. Il paraît plus indiqué de travailler sur la base des budgets à un an pendant plusieurs exercices d'abord afin de mieux maîtriser les différents paramètres et outils de prévisions. C'est donc du budget annuel qu'il sera question dans la suite de cet exposé. Un budget doit permettre de comparer permanemment les réalisations aux prévisions et de prendre les mesures correctives que dictent les circonstances. Cela implique que la période budgétaire soit morcelée en sous-périodes de mois, trimestres ou semestres.

L'élaboration du budget doit ressortir des attributions d'une commission ad'hoc présidée par le contrôleur de Gestion et comprendra tous les Directeurs. Elle aura pour mission :

1°) De réunir les informations sur la Compagnie et son environnement aux fins d'arrêter des objectifs pour la période concernée.

2°) De demander à chaque Responsable des propositions sur les activités des services pour la période en cause.

3°) D'instaurer un dialogue avec les Responsables aux fins d'accorder leurs points de vue et d'établir le budget de la Compagnie.

Les documents suivants composeront le budget de la branche Automobile à la SO.N.A.R.

1°) Le budget des émissions de primes (CF tableau II-15)

Le Point de départ de la procédure budgétaire, le budget des primes émises traduit l'effort qui doit être déployé au niveau de la Production.

2°) PLANNING DE CONSOMMATION DES IMPRIMES (CF tableau II-16)

La quantité d'imprimés à utiliser en fonction du volume d'affaires y est indiquée de même que leur valeur. Cette quantité n'étant pas consommée en un seul mois, il paraît nécessaire d'étaler son acquisition sur toute la période budgétaire.

3°) PLANNING DES ACHATS D'IMPRIMES

Le planning sera fonction de la politique de Gestion des stocks adoptée par la Compagnie. Une importante somme d'argent est immobilisée actuellement dans les stocks d'imprimés.

Le contrôle des coûts doit inciter à rechercher le stock optimal pour l'Entreprise. Il pourrait par exemple s'agir d'avoir un stock de sécurité d'un trimestre d'activités. On peut envisager de s'aider du tableau II-17 dans la programmation des achats.

4°) LE BUDGET DES ACHATS D'IMPRIMES (Tableau II-18)

Il est facilement obtenu à partir du programme des achats et du prix unitaire estimé des imprimés.

5°) BUDGET DES FRAIS DIRECTS DE PERSONNEL (Tableau II-19)

La connaissance du nombre d'unités-d'oeuvre d'un service et celle de la productivité des Agents permettent de déterminer l'effectif nécessaire d'Agents pour le service.

Le budget s'obtient par le produit de l'effectif et du salaire moyen du service.

6°) BUDGET DES CHARGES INDIRECTES. (CF. Tableau II-20)

Les travaux indirects consistent en dactylographie, photocopie, entretien, etc... Les charges y relatives doivent figurer dans un budget propre.

7°) BUDGET DES ENCAISSEMENTS. (CF. Tableau II-21)

Il est très important et se déduit du budget des primes émises. Il dépendra aussi des facilités de paiements accordées aux clients.

8°) BUDGET DES DECAISSEMENTS. (CF. Tableau II-22)

Il prend en compte toutes les sorties d'argent, depuis les règlements de sinistres jusqu'aux impôts.

9°) LE BUDGET DE TRESORERIE.

C'est la synthèse des deux derniers budgets et est d'une importance capitale pour une Entreprise d'Assurances.

10°) COMPTE d'EXPLOITATION PREVISIONNEL.

Il sera dressé de préférence par catégorie de véhicules et par centre de profit.

Dès lors que la commission ad'hoc et les Responsables à divers niveaux se seront mis d'accord sur le contenu du budget, on pourra considérer qu'un contrat est passé entre les deux parties. Les Responsables auront l'obligation de tout mettre en oeuvre pour tenir leurs engagements.

Les nombres qui figureront dans les différents budgets résulteront de la confrontation des informations du passé, des prévisions statistiques, de l'expérience du contrôleur et même de son flair. Qu'ils s'agisse des quantités ou des valeurs, ces nombres tiendront lieu de normes ou standards dans l'exécution du budget.

Après l'élaboration du budget suit une phase édifiante de la Gestion budgétaire qui elle ne se déroule que au cours de l'exercice en cause ; cette phase répond à l'appellation de "Contrôle budgétaire".

PARAGRAPHE 2 : LE CONTROLE BUDGETAIRE

Elaborer un budget est certes exhaltant mais encore faut-il en suivre l'exécution et prendre des mesures correctives chaque fois que cela s'impose. C'est l'objet du contrôle budgétaire.

Des objectifs ayant été retenus par sous-période pour chacun des services de la Division Automobile, il conviendra de consigner les réalisations de ces services sur des états mis au point à cet effet.

Ces états d'architecture semblable aux tableaux/examinés de bord plus loin, seront le plus détaillés possible aux fins de faciliter les analyses à la fin de chaque sous-période budgétaire.

C'est au contrôleur de Gestion qu'il reviendra de dresser les états à partir des renseignements obtenus des services concernés et des autres services leur fournissant des prestations puis de les communiquer au Chef de Division Automobile.

Au vu de ces documents qui feront ressortir la différence entre les réalisations et les prévisions budgétaires-s'il y en a-les chefs de Division et de Services doivent rechercher les causes des déviations.

L'analyse de ces déviations appelées écarts constitue une phase importante du contrôle budgétaire parce que déterminante des mesures de redressement à prendre.

Il conviendrait d'illustrer par quelques exemples une approche de cette analyse et les mesures correctives envisageables.

Supposons que les états établis pour une sous-période fassent ressortir des écarts défavorables sur les décaissements relatifs aux prestations et sur la consommation des imprimés. Comment déterminer les facteurs générateurs de ces écarts sur chacune des deux rubriques.

a) CAS DES PRESTATIONS.

Le montant des sinistres d'une sous-période est fonction du nombre de sinistres et du coût moyen d'un sinistre.

Il faudra comparer alors le nombre de dossiers sinistres réglés au nombre prévu par le budget et faire de même pour le coût moyen.

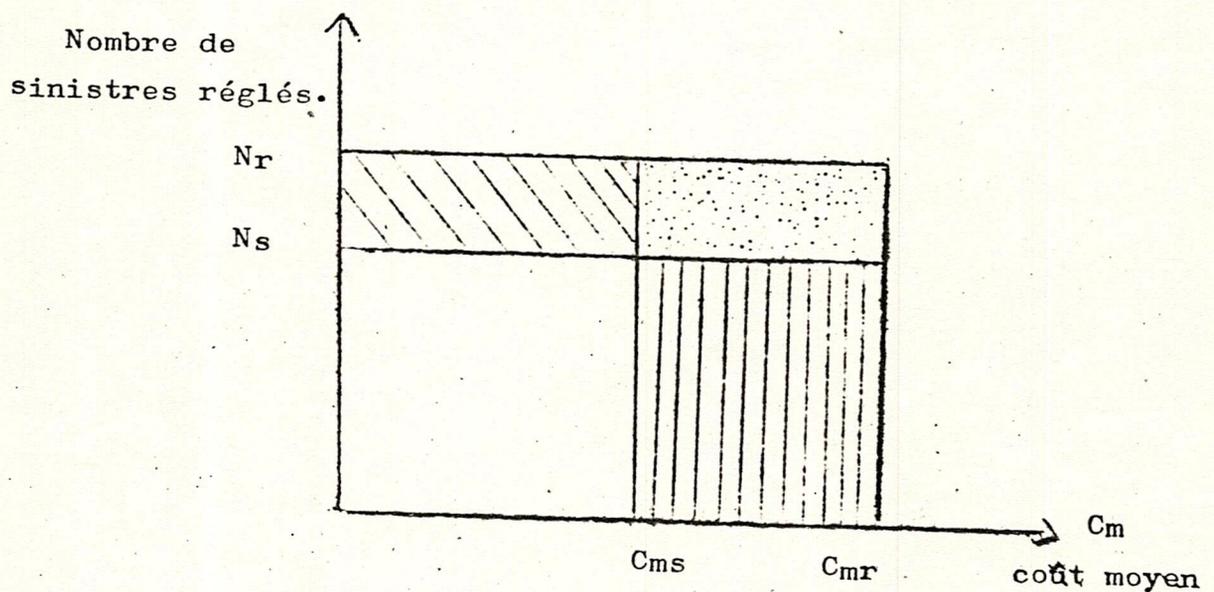
Admettons que le nombre de sinistres réglés soit l'élément en cause. Deux éventualités peuvent se présenter : ou bien la fréquence de survenance des sinistres a cru ou bien les règlements se font à un rythme plus accéléré que prévu.

Dans le premier cas, la mesure corrective pourrait consister en l'application de mali sur tout contrat frappé de sinistre afin que les assurés supportent le coût réel de leurs risques.

Pour pallier la deuxième situation, il conviendrait d'instituer des procédures qui freinent la vitesse des règlements.

Les mesures envisagées ci-dessus permettront de corriger ce qu'on peut appeler "l'écart sur quantité" (CF. graphique ci-après).

Considérons que le facteur générateur de l'écart soit le coût moyen. Le coût moyen standard c'est-à-dire celui retenu par le budget est inférieur au coût moyen réel. On peut y remédier en réduisant les indemnités de certains Chefs de préjudice par stipulation d'un forfait par exemple. Une autre solution consisterait à reconsidérer la prime à la prochaine échéance.



GRAPHIQUE DES ECARTS

- Nr = nombre réel de Sinistres réglés
- Ns = nombre standard de Sinistres réglés
- Cms = Coût moyen standard
- Cmr = Coût moyen réel.

Ecart sur quantité = $(N_r - N_s) C_{ms}$

Ecart sur coût moyen = $(C_{mr} - C_{ms}) N_s$

Au cas où ce sont les deux paramètres - coûts moyen et nombre de Sinistres - qui, manifesteraient une tendance à la hausse, il serait nécessaire d'envisager un relèvement du tarif.

b) CAS DES IMPRIMÉS

L'écart est dû ici aussi au fait que les dépenses sur les imprimés se sont avérées supérieures à celles budgétées. Deux questions doivent être élucidées. L'augmentation des dépenses est-elle le fait d'une consommation considérable d'imprimés ou est-elle due à l'augmentation du prix unitaire ?

Au cas où il s'agit de la consommation en quantité on pourra se demander si elle n'est pas la conséquence d'un accroissement des affaires, auquel cas il n'aura pas lieu de s'inquiéter. Si par contre le volume des affaires n'a pas suivi la consommation d'imprimés, on pourra conclure, à un gaspillage de la part du personnel ; des mesures énergiques doivent être prises pour l'enrayer en rationalisant leur commande et leur sortie du magasin.

S'il était prouvé que l'écart des dépenses était le fait d'une augmentation du prix unitaire des imprimés, il conviendrait de suivre l'évolution de ce prix sur trois sous-périodes. Dans le cas où la tendance se maintenait, il conviendrait de répercuter cette variation sur les Assurés par le biais des chargements de la prime pure.

La démarche analytique menée sur les deux exemples ci-dessus pourra servir dans toutes autres situations.

Il importe toutefois, de préciser qu'il est hors de question d'analyser tous les écarts. Les normes budgétaires étant des prévisions une tolérance sera admise ; il s'agira d'une "fourchette" hors de laquelle les analyses doivent se faire au peigne fin.

S'il est vrai que le budget est privilégié dans la mise en oeuvre du système de contrôle des coûts, il n'en constitue pas l'unique instrument comme on peut s'en douter.

ROISIEME PARTIE

LE (CONTROLE AU MOYEN DES AUTRES INSTRUMENTS

ET

1' APPRECIATION DES RESULTATS

Parallèlement à la gestion budgétaire qui excelle dans le détail des informations, les instruments tels que le prix de revient, les ratios et les tableaux de bord apporteront au contrôleur un concours inestimable.

C H A P I T R E I

LE PRIX DE REVIENT

Vouloir se servir du prix de revient comme instrument de contrôle de coûts dans une Compagnie d'Assurance peut suspendre. Ce serait à juste titre d'autant qu'en assurance le prix de revient ne peut être connu qu'à postériori à cause de l'inversion du cycle d'exploitation dans ce secteur. Voyons d'abord en quoi consiste le prix de revient dans les Assurances.

SECTION I DEFINITION ET COMPOSANTES DU PRIX DE REVIENT

Le prix de revient est défini comme étant : "l'effort mesuré en monnaie, nécessaire à l'obtention d'un bien ou d'un service" (*) ou encore "le montant des charges affectées et imputées à un produit au stade final" (**).

En matière d'Assurance, on retiendra que le prix de revient se compose :

- . Des prestations de la Compagnie ;
- . Des charges Commerciales ;
- . Des frais généraux d'exploitation.
 - Dépenses de production (imprimés attestations etc.)
 - frais généraux de gestion (personnel, encaissements...)
 - Frais de gestion des Sinistres.

Eu égard à l'organisation de la Comptabilité analytique étudiée précédemment, la procédure de calcul du prix de revient comprendra les phases ci-après :

(*) Jean MEYER : Le Contrôle de Gestion (Que sais-je)

(**) Joël BOURDIN : Contrôle de Gestion.

1ère Phase : Affectation des charges directes aux différents centres de profit.

Ces charges directes se composent de :

- 1) les prestations servies par la Compagnie
- 2) Les charges commerciales
- 3) les frais directs de personnel

Les codifications des comptes du plan comptable analytique doivent faciliter cette affectation.

2ème Phase : Affectation des charges semi-directes et répartition des charges indirectes.

Les frais de production et de gestion sinistres concernent respectivement les sections production et sinistres et peuvent leur être affectés.

Les charges indirectes sont réparties dans les différentes sections concernées (sections auxiliaires, sections de frais et sections principales) à l'aide de clés de répartition qui tiennent compte des unités d'oeuvre spécifiques de la section.

Il conviendrait de rappeler, pour la suite de cette section les concepts ci-après au lecteur :

Charges Directes : celles qui concernent un seul des coûts ou prix de revient recherchés et peuvent lui être directement affectées.

Charges Semi-directes : Celles qui concernent une seule section et peuvent lui être directement affectées

Charges Indirectes : Celles qui concernent plusieurs sections et doivent donc faire l'objet de répartition. (*)

Unité d'Oeuvre : Unité physique de mesure de la contribution d'une section, soit à l'activité d'une autre section ; soit à l'élaboration d'un bien ou d'un service. (**)

(*) Notes techniques CA 044 CA 045 du CAMPC

(**) Noël BOURDIN, Contrôle de Gestion.

3ème Phase : Le transfert du coût des sections auxiliaires aux sections principales et aux sections de frais.

Les sections principales et les sections de frais (ou calcul) reçoivent des prestations des sections auxiliaires. La détermination des frais des sections visées en rubrique ne peut s'effectuer qu'après déversement des frais des sections auxiliaires. Ce déversement qui est en fait une répartition suppose qu'au préalable le coût de l'Unité d'Oeuvre des sections auxiliaires soit calculé.

Etant donné que certaines sections auxiliaires reçoivent des prestations d'autres sections auxiliaires, le déversement commencera par celles qui ne reçoivent aucune prestation.

S'agissant des sections qui se fournissent réciproquement des services, la facturation des services reçus se fera sur la base des résultats issus de la résolution d'un système d'équations à autant d'inconnues que de sections en cause.

4ème Phase : Le transfert des frais des sections principales dans les centres de profit

Les frais des sections ci-dessus sont déversés dans les centres de profits par le moyen des répartitions après calcul du coût de l'Unité d'Oeuvre de chaque section.

5ème Phase : Déversement des frais des sections de frais dans les centres de profit et calcul du coût de revient.

La clé de répartition de ces frais peut porter sur le franc de chiffre d'affaires des centres de profit.

Nous récapitulons dans le tableau II-14 les cinq phases ci-dessus qui permettent d'aboutir au prix de revient complet

La méthode ci-dessus décrite qui prend en compte tous les coûts a l'avantage de mieux refléter la réalité. Elle est en contrepartie laborieuse et nécessiterait même une informalisation de la comptabilité analytique. Toutefois, eu égard à la petite taille de la SONAR, la méthode peut être adoptée sans grands inconvénients. Elle permettra de déterminer le coût des centres de profit.

Le prix de revient moyen par garantie s'obtiendra par simple division de ce coût global par le nombre de garanties.

Une fois le prix de revient moyen connu, il s'agira de savoir comment s'en servir dans l'exercice du contrôle des coûts.

SECTION II : LE PRIX DE REVIENT ET LE CONTROLE DES COÛTS

Pour que le prix de revient et le contrôle des coûts soient liés, il est nécessaire qu'il existe une référence ou une norme de prix de revient à laquelle sera comparé le prix de revient déterminé par la comptabilité analytique.

Cette norme qu'on peut aussi appeler "Prix de Revient Standard" puisqu'elle doit être préétablie - existe-t-elle déjà ou faudra-t-il entreprendre de l'établir ? Le recours aux spécificités de la technique des Assurances permet d'y répondre. Examinons la définition suivante de l'assurance.

"L'assurance est une opération par laquelle une personne (l'assureur) groupe en mutualité d'autres personnes (les assurés) afin de les mettre en mesure de s'indemniser mutuellement d'une perte éventuelle, le sinistre, à laquelle elles sont exposées par suite de la réalisation de certains risques moyennant une somme appelée prime (ou cotisation) payée par chaque assuré à l'assureur qui la verse dans la masse commune". (*)

(*) L'Assurance T. 1 : Collection de l'Ecole Nationale d'Assurances.

Cette définition nous inspire les réflexions suivantes :

Les Assurés se groupent au sein d'une mutualité en vue de s'allouer mutuellement des indemnités à la suite des pertes que certains d'entre eux auraient subis. Ce sont donc les assurés qui se paient les indemnités. Le rôle de l'Assureur se réduit à la constitution de la mutualité et à sa gestion. Toutes les dépenses inhérentes à l'existence de la mutualité sont financées par les assurés qui versent dans une caisse commune des cotisations ou prime. La définition de la prime examinée plus haut nous autorise à conclure que chaque cotisation représente l'estimation du coût de chaque risque pris en charge par la mutualité. La moyenne de ces cotisations représente donc une norme, un standard du prix de revient d'un risque.

On pourrait objecter que la prime n'est pas l'unique source de financement des coûts et qu'il faut considérer les revenus des placements aussi. Mais vu sur un plan purement technique, toutes les charges de la mutualité doivent être couvertes par les primes.

Au total, il en découle que le tarif représente un ensemble de prix de revient standard qui peuvent servir de référence pour l'appréciation des prix calculés. Mais on ne peut s'en servir à bon escient qu'à la condition de savoir comment il est conçu, les formules actuarielles qui ont servi à son élaboration, les fréquences et coût moyen considérés ; une autre condition est qu'il soit suffisamment détaillé.

La comparaison du tarif et du prix de revient donnera lieu à des calculs d'écart dont l'analyse s'inspirera des méthodes mises au point pour le contrôle budgétaire.

Il est honnête de noter que si le prix de revient est utile il est insuffisant pour contrôler l'ensemble de l'entreprise d'autant qu'il y a des facteurs qu'il ne prend pas en compte tels que les paramètres financiers. C'est pourquoi il doit être suppléé par d'autres outils.

C H A P I T R E I I

LES RATIOS

SECTION I : DEFINITION ET UTILISATION.

Un ratio est généralement défini comme étant un rapport entre deux grandeurs caractéristiques de l'entreprise.

L'idée qui a prévalu à l'établissement des ratios est celle des comparaisons ; comparaisons à l'intérieur de l'entreprise mais aussi comparaison avec les entreprises du secteur. L'idée de comparaison implique l'établissement de norme ; l'existence d'une "fourchette" normative permet de suivre la situation de la compagnie et de déceler rapidement les problèmes de gestion qui se posent.

Il est encore plus indiqué de suivre l'évolution d'un ratio, évolution qui ^{est} souvent révélatrice d'une certaine tendance. En effet, un ratio à lui seul ^{ne} présente guère d'intérêt, il n'est possible de déceler des problèmes qu'après étude de l'évolution des ratios sur une période de trois ans au moins.

La SONAR étant l'unique Compagnie d'Assurance en République Populaire du BENIN, ses ratios ne pourront utilement être comparés qu'à ceux des Compagnies similaires comme l'A R C (Assurance et Réassurance du Congo).

On pourra également se servir de la centrale des bilans des pays à marché concurrentiel, les données de ce document servant souvent de référence pour les analyses.

L'exercice du contrôle par les ratios s'opère par le rapprochement de ces derniers de ceux choisis comme références. Il est important de s'assurer que les ratios qu'on compare sont calculés de la même manière et qu'ils recouvrent la même réalité. Si tel n'est pas le cas les décisions découlant de l'examen de données hétérogènes ~~s'avèreront~~ infructueuses.

De quels ratios peut-on se servir pour apprécier la gestion de la branche Automobile à la SONAR?

SECTION II : LES PRINCIPAUX RATIOS

L'opportunité de calculer tel ratio ou tel autre procédé du concours que ce dernier peut apporter dans l'appréciation d'un aspect donné de la gestion de l'entreprise. Il est loisible à tout gestionnaire de calculer autant de ratios que le coeur lui en dit. Dans l'optique contrôle de gestion, la nécessité d'avoir constamment les indicateurs en mémoire s'accommoderait mal de l'établissement d'une "batterie" de ratios. Il s'agira surtout pour le contrôleur d'avoir permanemment des informations sur les points névralgiques de la branche. Ces points ont trait à l'aspect technique de la branche, l'aspect personnel, l'aspect financier et l'aspect de l'importance relative du portefeuille Auto. Une quinzaine de ratios suffirait à appréhender ces différents aspects; ceux qui suivent sont significatifs à cet égard.

- 1) Part de la branche Auto dans le portefeuille de la Compagnie.

$$\frac{\text{Encaissements Auto}}{\text{Encaissement total}} \times 100$$

- 2) Taux d'accroissement du chiffre d'affaires Auto

$$\frac{\text{Encaissement (année n)} - \text{Encaissement (année n-1)}}{\text{Encaissement (année n-1)}} \times 100$$

- 3) Part du chiffre d'affaires d'une catégorie dans le chiffre d'affaires de la branche.

Ex. : catégorie 1 (promenade et affaires)

$$\frac{\text{Encaissements (catégorie 1)}}{\text{Encaissements Auto}} \times 100$$

- 4) Taux d'accroissement de l'effectif employé dans la branche

$$\frac{\text{Effectif de la branche (année n)} - \text{Effectif année n-1}}{\text{Effectif de la branche (année n-1)}} \times 100$$

- 5) Taux de rotation du personnel ou turn-over

$$\frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif moyen}}$$

6) Taux de présence du personnel

$$\frac{\text{Nombre de jours de présence dans une période}}{\text{Nombre de jours payés de la même période}}$$

7) Salaire moyen d'un nombre du personnel employé dans la
branche

$$\frac{\text{Total des salaires}}{\text{Nombre d'Agents}}$$

8) Part des frais de personnel dans les frais généraux

$$\frac{\text{Salaires + charges sociales}}{\text{Total des frais généraux}} \times 100$$

9) Taux de sinistres à primes

$$\frac{\text{Montant règlements + Provisions pour sinistres à payer}}{\text{Primes acquises}}$$

10) Fréquence de survenance des sinistres

$$\frac{\text{Nombre de sinistres survenus}}{\text{Nombre de risques Auto en portefeuille}}$$

11) Coût moyen d'un sinistre

a) survenu :

$$\frac{\text{Evaluations totales}}{\text{Nombre de sinistres survenus}}$$

b) réglés avec suite :

$$\frac{\text{Montant des règlements}}{\text{Nombre de sinistres réglés}}$$

12) Taux de cession en Réassurance

$$\frac{\text{Montant des cessions}}{\text{Emmissions des primes}}$$

13) Part des Réassureurs dans les prestations

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

14) Rentabilité des placements sur provisions techniques de la branche

$$\frac{\text{Produit des placements}}{\text{Total des placements}}$$

15) Taux de couverture des charges techniques

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

Ces différents ratios qui disent long/^{soit} par leur intitulé soit par leur expression n'ont nul besoin d'être commentés. IL importe de rappeler néanmoins la nécessité/^{de} conserver à la méthode des ratios les qualités qui plaident en sa faveur et qui ont pour noms simplicité et souplesse. Ces qualités valent aux ratios de servir d'indicateurs pratiques dans l'établissement des tableaux de bord.

C H A P I T R E I I I

LES TABLEAUX DE BORD

L'outil de contrôle de "manipulation" ~~commode~~ pour le Chef d'Entreprise ou le Chef de Division doit être comme qui dirait, un état synthétique des données importantes de la branche.

Le tableau de bord répond à cette attente.

Instrument d'action à court terme, il est d'un établissement rapide et doit être adapté aux variables clés de la branche. Dès lors il faut dans un premier temps rechercher les variables clés de gestion de la branche AUTO puis, les indicateurs de ces variables et dans un deuxième temps tenter d'élaborer quelques tableaux de bord importants.

SECTION I : VARIABLES ET INDICATEURS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE

Les variables-clés sont celles qui conditionnent les résultats de la Gestion de la branche.

Elles seront pour la branche AUTO

- Les actions commerciales
- le service des prestations
- l'équilibre financier et technique.
- la productivité du personnel
- les frais généraux d'exploitation.

Chacune de ces variables aura une incidence sur la réalisation des objectifs assignés à la branche. Il est dès lors utile de pouvoir mesurer cette incidence périodiquement. Ce sera le rôle des indicateurs d'informer, généralement à l'aide des chiffres, de la progression vers les objectifs.

Les indicateurs concerneront :

- Le volume des garanties en portefeuille (en nombre et en valeur).
- Le volume des encaissements ;
- le volume des prestations servies ;
- le pourcentage des sinistres réglés par rapport aux sinistres déclarés.

La Consommation des imprimés

L'Effectif du Personnel

- Le volume/^{des} frais généraux d'exploitation

- Les Ratios * Primes arriérées
prime émises nettes
d'annulations (P.E.N.A.)

* Consommations d'Imprimés
P.E.N.A.

* Frais généraux
P.E.N.A.

* Productivité = Nombre d'unité d'oeuvres traitées
Nombre d'heures travaillées.

Ces indicateurs relevés à intervalles de temps réguliers et adressés à qui de droit doivent aider à prendre des décisions allant dans le sens de l'atteinte des objectifs.

Il va de soi que les indicateurs soient comparés à des valeurs préétablies comme ç'a été le cas avec les autres instruments.

SECTION 2.2 : CONSTRUCTION DES TABLEAUX DE BORD

Les informations contenues dans un tableau de bord sont fonction des besoins de l'utilisateur. La question peut donc être posée de savoir qui peut utiliser un tableau de bord. Rien n'empêche tout Cadre de la Compagnie ayant une certaine responsabilité à confectionner un tableau de bord pour sa Section étant entendu que les informations contenues dans le tableau de bord d'un supérieur hiérarchique doit agréger celles de ses collaborateurs.

S'agissant de la branche AUTO, auront droit aux tableaux de bord le chef de Division le Directeur Technique et Commercial et le Directeur Général.

L'examen portera ici sur les seuls tableaux du Chef de Division, ceux du Directeur Technique et du Directeur Général reprenant les mêmes informations.

Le Chef de Division disposera donc dans son dossier de contrôle, des tableaux suivants :

1°) Un tableau de bord de production.

Il renfermera des données chiffrées qui sont des primes émises nettes d'annulations. (Tableau II-24)

La périodicité recommandée pour la tenue des tableaux est le mois. Cet intervalle de temps paraît suffisant pour avoir des indications tendanciennes et pas trop long pour prendre des mesures correctives jugées nécessaires.

2°) TABLEAU DE BORD DES ENCAISSEMENTS.

Il paraît utile de suivre les encaissements par catégorie de véhicules pour savoir sur quel segment de la clientèle agir et comment. (Voir tableau II-25)

Ce tableau est assorti d'un graphique grâce auquel on peut visualiser l'allure des réalisations et les écarts par rapport à la courbe normative. (CF. tableau II-26)

3°) TABLEAU DE BORD DES SINISTRES

Le tableau permet d'apprécier la fréquence de survenance des Sinistres, l'importance relative des sinistres corporels et la vitesse de règlements.

4°) TABLEAU DE BORD DES PRESTATIONS ET FRAIS PAYES

On y distinguera les dossiers matériels des corporels.

5°) TABLEAU DE BORD DES FRAIS DE PRODUCTION ET COMMERCIAUX.

Il est nécessaire de contrôler à l'aide de ce tableau la consommation d'imprimés, les frais de publicité et de prospection.

6°) TABLEAU DE BORD DES FRAIS GÉNÉRAUX

Le pourcentage des frais généraux par rapport aux primes émises nettes d'annulations, le pourcentage des frais de personnel par rapport au total des frais généraux sont des ratios importants à suivre.

Un problème peut se poser quant à la détermination des frais généraux mensuels à propos de certains frais qui ne sont pas payés tous les mois ; c'est le cas des loyers des locaux d'exploitation et des impôts. Deux solutions s'offrent au Contrôleur.

a) Soit il connaît les mois pendant lesquels ces frais sont effectivement payés, au quel cas il en tient compte dans les prévisions des frais généraux des mois en cause.

b) Ou bien, il n'y a pas de régularité quant aux mois où lesdits frais sont payés ; dans ce cas on impute à chaque mois la part des frais lui revenant.

En sus du tableau II-30 le tracé d'un graphique à bandes (tableau II-31) permet de toucher du doigt les écarts.

Cet ensemble de tableaux qui constituera le "dossier de bord" du Chef de Division ne méritera cette appellation qu'à condition qu'il soit pourvu d'un système d'alarmes. De même que le dispositif ^{lumineux} du tableau de bord d'un véhicule signale un danger imminent notre système doit être équipé de "clignotants" qui préviennent sur la tendance dangereuse d'une variable.

Les alarmes seront constitués ici de limites des écarts des variables par rapport aux normes. Ces limites seront établies dans les mêmes conditions que les normes et seront connues du Chef de Division qui dès qu'il constate qu'elles sont atteintes doit procéder à une inspection de sa Division pour déceler les causes de dérapage et prendre les mesures qui s'imposent.

Le déploiement de tout l'arsenal d'instruments épulché ci-dessus doit concourir à une effective maîtrise des coûts. Il conviendrait de s'assurer que les Gestionnaires font preuve d'une certaine habileté dans le "maniement du système mis en place, d'où il découle la nécessité de mesurer leurs performances.

C H A P I T R E I I

LA MESURE DES PERFORMANCES

La performance peut être définie comme étant l'aptitude d'un Responsable à oeuvrer en vue d'atteindre un objectif déterminé.

Par la mesure des performances, on vérifie que les objectifs intermédiaires qui doivent conduire aux objectifs finaux se réalisent et en apprécie aussi les Agents qui ont la charge d'atteindre ces objectifs.

Dans le cas de l'Assurance Automobile, les mesures se feront par centre de profit. S'agissant par exemple du centre de profit Responsabilité Civile, il sera utile de relever le montant des primes encaissées, leur pourcentage par rapport aux encaissements de la branche, la cadence de règlements des sinistres et rapprocher toutes ces variables des normes retenues.

L'appréciation du Chef de Service ne se fera que sur les facteurs contrôlables par lui. Il serait par exemple injuste de juger le Chef du Service Production sur l'augmentation des dépenses en imprimés s'il est prouvé qu'elle est due au renchérissement du papier.

Il serait souhaitable que la mesure des performances soit assortie d'un système d'allocation de prime à ceux qui se seraient distingués dans l'exécution du budget. Un tel système créera ipso facto une émulation au niveau du personnel car chacun aura à coeur de maîtriser les coûts de son service et de mieux faire que le voisin.

Il est un problème sous-jacent à celui de la mesure des performances, c'est celui de savoir qui mesure lesdites performances et la place ^{que celui-là} / occupe par rapport à celui dont il apprécie les réalisations.

La mesure des performances est en réalité un sous-produit de l'analyse des écarts. Dans la mesure où les analyses sont effectuées par le contrôleur c'est encore à lui qu'incombe les mesures des performances. Quelle est alors la place du contrôleur dans la structure de l'Entreprise ?

Le système de contrôle dont il s'est agi dans cet exposé est essentiellement articulé sur la branche AUTO qui relève de la Direction Technique et Commerciale. Il s'ensuit qu'au niveau de cette Direction doit exister une cellule contrôle des coûts dont le Responsable serait comme qui dirait un conseiller du Directeur Technique et Commercial. Le rôle du conseiller consisterait en un suivi de l'exécution des objectifs assignés à la Direction, en rendre compte au Directeur Technique et Commercial. Des Conseillers similaires doivent exister au niveau de chaque Direction.

Les systèmes de contrôle assis au niveau des Directions doivent être intégrés dans un système plus ample de contrôle Général de Gestion de l'ensemble de la Compagnie. Les conseillers des Directions serviront de relais entre leurs Directeurs respectifs et le Contrôleur Général de Gestion. Dès lors, la définition des standards, la détermination des indicateurs et la négociation des objectifs se feront entre le Directeur Technique et Commercial et son Conseiller d'une part et le comité ad'hoc de budget de l'autre.

Le contrôleur Général de Gestion aura pour rôle de coordonner les décisions, de s'assurer que les renseignements qui portent sur les politiques adoptées par la Compagnie sont connues de toutes les Directions, enfin de conseiller ces dernières.

En égard aux attributions du Contrôleur de Gestion décrites ci-dessus, il paraît raisonnable de confier la fonction à un Cadre Supérieur d'un rang élevé dans la hiérarchie pour la bonne raison que sa position facilitera les communications entre les Directeurs et lui et qu'il aura un aperçu de l'ensemble de l'Entreprise. Dans la structure proposée, le Secrétaire Général paraît bien indiqué pour exercer cette fonction.

La mesure de performances opérée par le Secrétaire Général agissant comme contrôleur s'en trouverait plus valorisée et inciterait à tout mettre en oeuvre pour approcher les objectifs.

Le système de contrôle des coûts dont a traité cet exposé ne saurait s'implanter du jour au lendemain à la SONAR. Il est indispensable qu'il soit validé par une série de tests ; il importera de répondre à la question de savoir si le système est cohérent et s'il répond aux impératifs qui ont milité à sa mise en place, ce pourquoi il conviendrait de le soumettre à une période probatoire.

Sa mise en place donnera aussi lieu à des investissements en équipements et en hommes ; ces investissements doivent être évalués, à l'effet de ^{les} comparer aux avantages découlant du système.

Enfin, le système doit être "rodé". Pendant cette période de rodage, il s'avèrera utile de mener à leur terme les travaux entrepris pendant la phase d'application de notre formation. Il s'agit de la mesure des équivalences-temps de l'établissement des normes, de la formation du personnel pour ne citer que ceux-là.

C'est à ce prix que l'approche du contrôle des coûts étudiée dans le présent exposé pourra connaître à la SONAR une concrétisation.

(CONCLUSION // -GENERALE

Si nous avons choisi de réfléchir sur la mise en place à la SONAR d'un système de contrôle des coûts, c'est parce que nous pensons qu'un tel système peut contribuer à améliorer de manière remarquable le processus de prise des décisions. Gérer, c'est surtout prendre des décisions ; et compte tenu de l'évolution considérable des techniques de Gestion à l'heure actuelle, aucun Chef d'Entreprise ne peut plus se permettre de "naviguer" à vue.

S'agissant plus particulièrement du secteur des Assurances, l'expérience a démontré que l'improvisation débouche inéluctablement sur des situations difficiles à redresser.

On a bien souvent tenté à la SONAR de trouver une explication cohérente à une inertie qui dans certains domaines confinait à l'immobilisme. La thèse de l'absence d'un système d'alerte capable de fournir des informations décisionnelles nous semble la plus plausible.

Ainsi, au stade de l'organisation actuelle de la SONAR, il n'est pas possible d'apprécier l'incidence exacte sur le comportement du risque Automobile, de l'absence quasi générale sur nos routes, des panneaux de signalisation ou encore celle de l'inefficacité des campagnes de réglage des phares menées à ce jour. Des informations de ce type sont cependant nécessaires pour éclairer les décisions, telles que dans le cas d'espèce, le principe de la subvention ou non par la SONAR de l'organisme de "Sécurité Routière".

C'est par ailleurs notoire que les actions entreprises par les Dirigeants de la SONAR tout au long des huit années d'existence de la Compagnie, n'ont pas toujours contribué à en améliorer la Gestion. Si d'aucuns se posent la question de savoir si de tels errements n'ont pas été commis de propos délibéré, nous considérons pour notre part qu'il s'agit d'erreurs de gestion que le manque d'expérience explique sans les justifier.

Il est du reste inimaginable qu'un Chef d'Entreprise prenne sciemment des décisions préjudiciables à l'unité de production placée sous sa responsabilité.

Au regard de tout ce qui précède, l'importance d'un système qui assure la collecte, le traitement et enfin l'exploitation des informations décisionnelles n'est plus à démontrer. Le contrôle des coûts qui assume ces différentes fonctions est nécessaire pour améliorer l'organisation et le mode de gestion actuels de la SONAR. Il s'agit en effet d'un outil dont tout Chef d'Entreprise doit pouvoir maîtriser le maniement, ce qui permettra d'en apprécier l'intérêt.

Dans la mesure où le système de contrôle des coûts incite le Directeur Général à décentraliser l'organisation de la Compagnie, il débouche nécessairement sur un mode de gestion par exceptions. Plutôt que de s'occuper cumulativement du Personnel, de l'Administration, des Finances et de la Technique de façon continue, le Chef d'Entreprise n'aura qu'à consulter son tableau de bord pour évaluer sur les réalisations les écarts enregistrés par rapport aux objectifs fixés et attirer l'attention des Directions en cause. Ainsi libéré des tâches routinières ou subalternes, le Directeur Général de la SONAR pourra se concentrer sur les problèmes de stratégie à long terme qui doivent être son domaine d'élection.

A travers la décentralisation, le système permet au Gestionnaire d'un Secteur de la Compagnie, une plus grande latitude d'action sur les variables de son secteur; de même tout Responsable pourra gérer un budget, apprécier l'impact des ses décisions sur les résultats de son service, prendre des mesures correctives, être apprécié sur la base d'indicateurs objectifs et être promu ou récompensé de la manière la plus équitable.

Au total le contrôle des coûts ne manque d'intérêts ni pour la Compagnie ni pour ses animateurs.

Il n'est pas exagéré d'affirmer qu'un tel système est indispensable pour une entreprise dont l'activité consiste à gérer des événements liés au hasard,, parce que condamnée à transformer en certitude de survie pour elle l'aléa que comporte les risques assurés.

Si le système de contrôle des coûts peut sembler à priori coûteux, la dépense est amplement justifiée par les avantages qui en découlent. Mentionnons toutefois que pour la SONAR, une certaine modestie sera de mise quant à l'architecture du système étant donné les dimensions de la Compagnie.

Cela ne doit pas nous empêcher de mettre en garde contre l'effet inhibiteur de la phobie des dépenses. En effet un outil de Gestion s'acquiert de la même manière que les immobilisations.

En définitive un système de contrôle des coûts s'avère une impérieuse nécessité aussi bien à l'échelle globale de la Compagnie qu'au niveau réduit de la branche Automobile.

Nous avons pleinement conscience de n'avoir pas atteint, au terme de notre exposé, le modèle achevé du genre. Cette prétention n'était du reste pas l'objectif essentiel de cette étude.

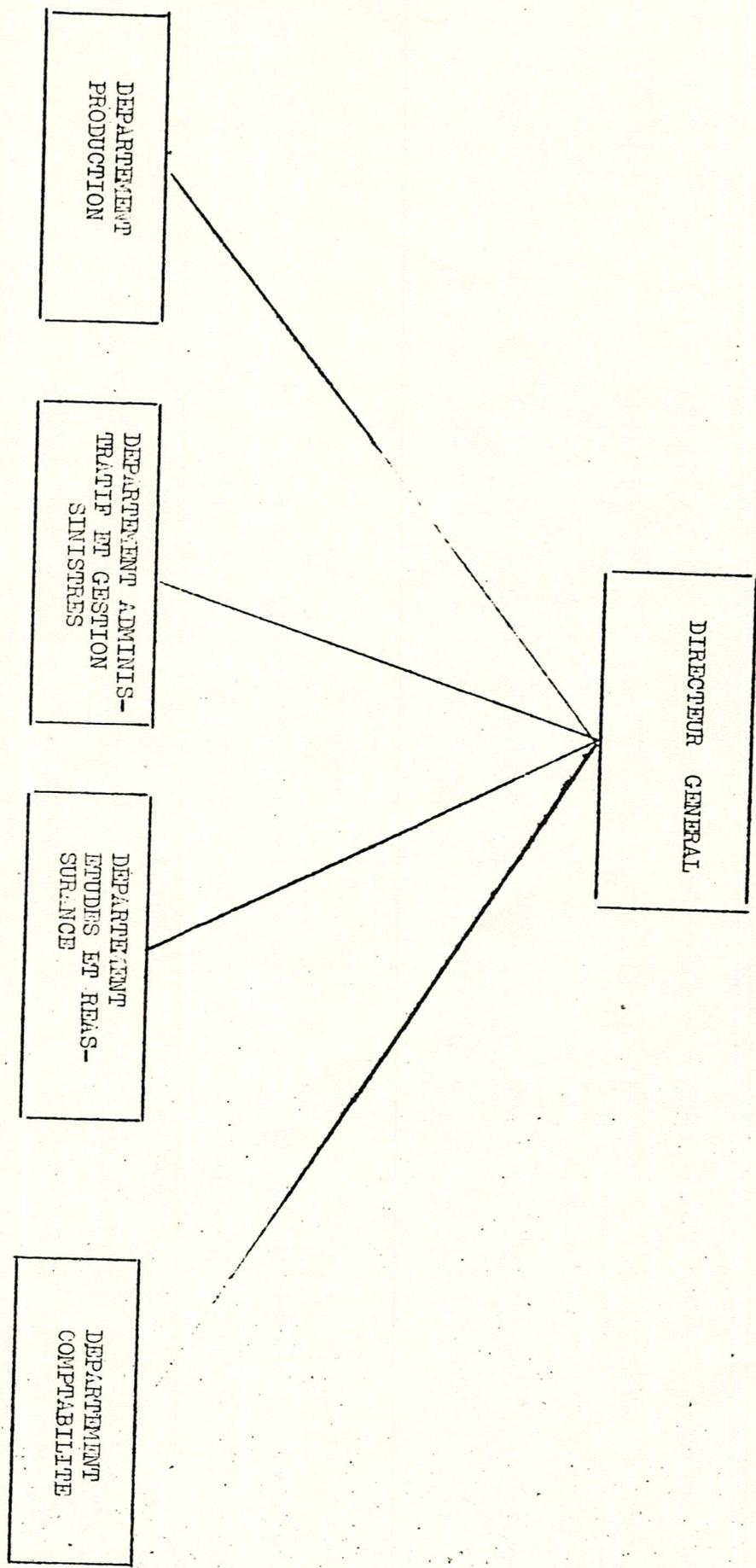
Notre souhait serait plutôt d'avoir contribué à éveiller les consciences sur l'intérêt d'un système plus élaboré et mieux adapté aux réalités et aux contraintes de la SONAR. Nous nous estimerons amplement récompensé d'avoir aidé à poser les bases d'un tel système.

[-] N N E X E S

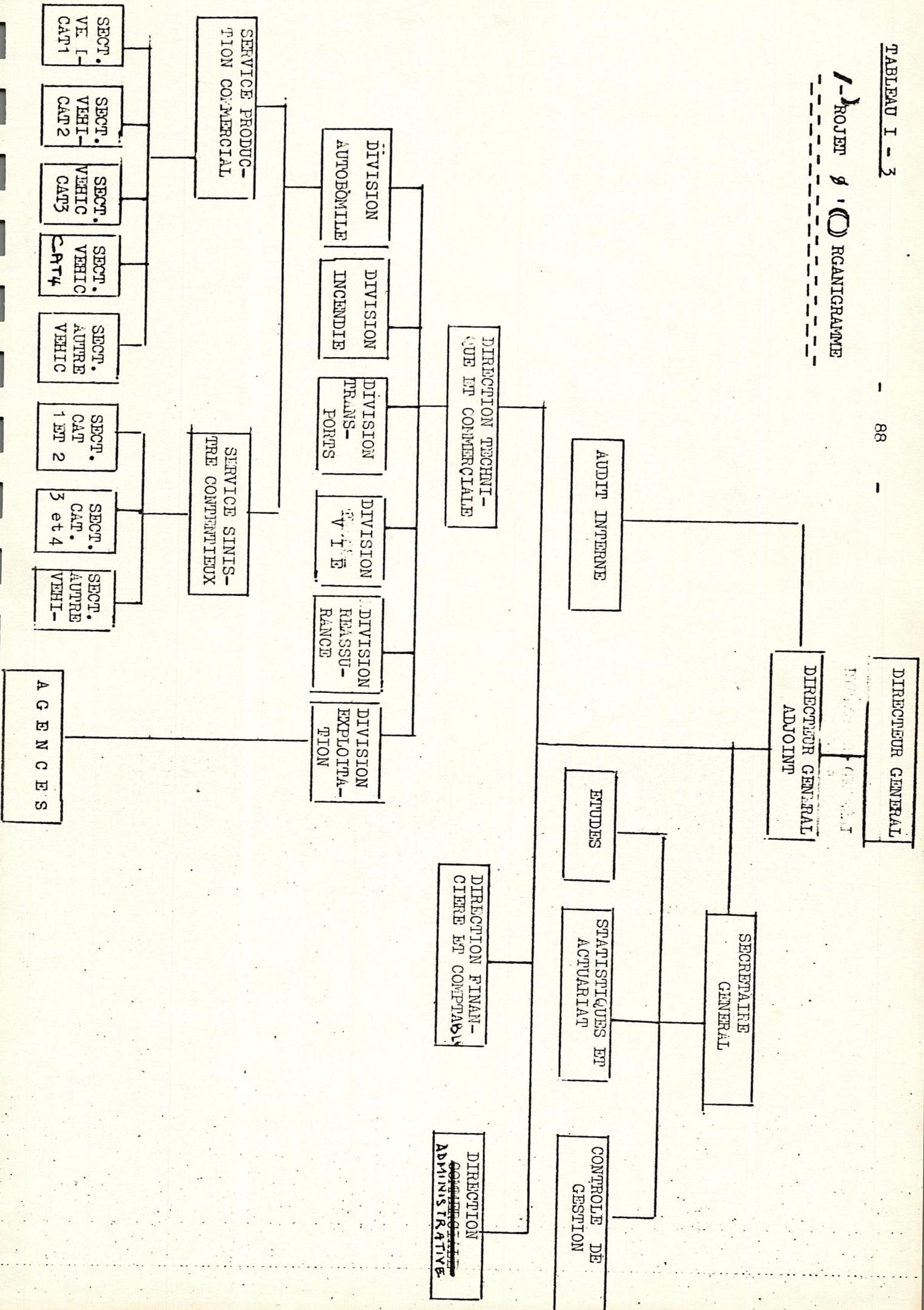
[] R A P H I Q U E S E T [] A B L E A U X /) /) O D E E S

TABLEAU I - 1

ORGANIGRAMME *REVISORIE* DE LA SONAR



1-2 ROJET 810 ORGANIGRAMME



() ORGANIGRAMME (/ -) GENCE () O. N. A. R.

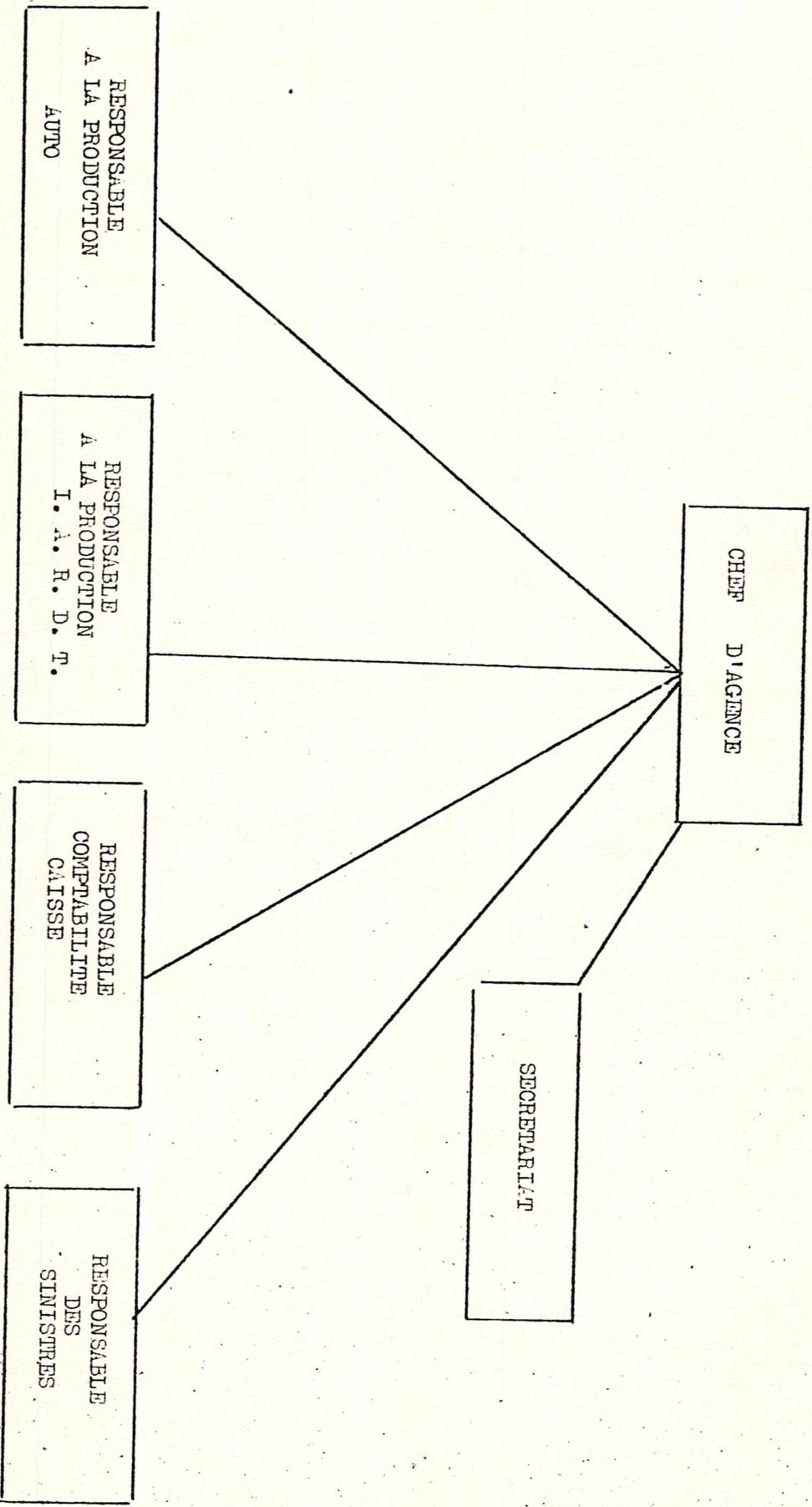


TABLEAU II - 1

ETAT RETROSPECTIF DU PORTEFEUILLE EN NOMBRE DE CONTRATS

CATEGORIE

(a)

EXERCICES	PORTEFEUILLE A L'OUVERTURE	AFFAIRES NOUVELLES	AFFAIRES SORTIES	PORTEFEUILLE A LA CLOTURE
A1	X1	(AN)1	(A.S.)1	X'1
A2	X2	(AN)2	(A.S.)2	X'2
A3				
A4				
A5				

(b)

ETAT RETROSPECTIF DU PORTEFEUILLE EN NOMBRE DE VEHICULES ASSURES

Catégorie

EXERCICES	NOMBRE A L'OUVERTURE	VEHICULES NOUVEAUX	VEHICULES SORTIS	NOMBRE A LA CLOTURE

T ABLEAU II - 2

CATEGORIE

ETAT RETROSPECTIF DU PORTEFEUILLE EN NOMBRE DE GARANTIE

EXERCICES	RESPONSABILITE CIVILE			T I E R C E			INCENDIE			V O L			BRIS DE GLACE			DEFENSE & RECOURS		
	O*	A.N.	AS*	O	AN	AS	O	AN	AS	O	AN	AS	O	AN	AS	O	AN	AS
A1																		
A2																		
A3																		
A4																		
A5																		

O = A L'OUVERTURE DE L'EXERCICE
 AN = AFFAIRES NOUVELLES
 AS = AFFAIRES SORTIES
 C = A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

ETAT DE REPARTITION DES PROVISIONS TECHNIQUES

EXERCICE	Provisions Techniques Totales	Investissement Immobilier	Actions Acquises	Dépôts Espèces en Banque

ETAT DES ACTIONS OU PRISE DE PARTICIPATION

EXERCICES	MONTANT	NOYBRE	REVENU PRODUIT

TABIEAU N° II - 6

ETAT DES PLACEMENTS IMMOBILIERES

EXERCICES	MONTANT	SUPERFICIE	REVENU PRODUIT

TABIEAU II - 8

ETAT DES DEPOTS EN BANQUE

EXERCICES	MONTANT	REVENU PRODUIT

TABLEAU N° II - 9

CATEGORIE

EVOLUTION DES SINISTRES ET DES PROVISIONS S.A.P.*

Exercices	NOMBRE DE SINISTRES DECLARES	NOMBRE DE SINISTRES TARDIFS	REGLEMENT DES SINISTRES DES EXERCICES ANTERIEURS	REGLEMENT DES SINISTRES DE L'EXERCICE	PROVISIONS S.A.P. DE L'EXERCICE	PROVISIONS S.A.P. EXERCICES ANTERIEURS

* S.A.P. = Sinistres à Payer

TABLEAU N° II - 10

CATEGORIE

CADENCE DE REGLEMENTS DES SINISTRES

EXERCICES REGLEMENTS SINISTRES	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A n
DE L'EXERCICE A ₁							
DE L'EXERCICE A ₂							
DE L'EXERCICE A _n							

TABLEAU II - 13

CADENCE DES ANNULATIONS

RUBRIQUES	EXERCICES				
	A 1	1 A 2	A 3		A n
Emissions Nettes d'Annulations n en n	M* % E1	M* % E 2	M* % E 3		M* %
Annulations sur n au cours de l'Exercice n+1	X1 %	X2 %			
Annulations sur n au cours de l'Exercice n + 2	Y1 %	Y2 %			
Total des Annula- tions	A1 θ ₁ %	A2 θ %			

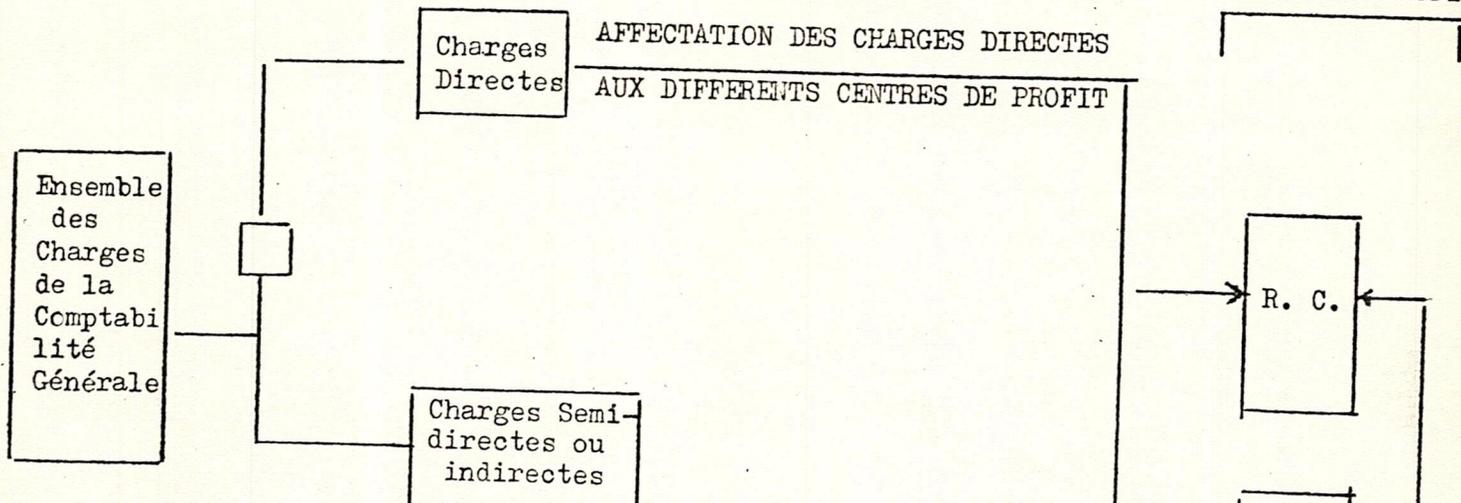
M* = MONTANT

SHEMA DE CALCUL DU PRIX DE REVIENT COMPLET

1^e PHASE

CENTRE DE PROFIT

AFFECTATION DES CHARGES DIRECTES
AUX DIFFERENTS CENTRES DE PROFIT



2^e PHASE

AFFECTATION DES CHARGES SEMI-DIRECTES ET REPARTITION DES CHARGES INDIRECTES

SECTIONS AUXILIAIRES					SECTIONS PRINCIPALES		SECTIONS DES FRAIS
Archives	Dactylogra				PRODUCTION	SINISTRES	

3^e PHASE TRANSFERT DES FRAIS DES SECTIONS AUXILIAIRES

4^e ET 5^e PHASE
DEVERSEMENT DES FRAIS DES SECTIONS PRINCIPALES ET DES SECTIONS DE FRAIS

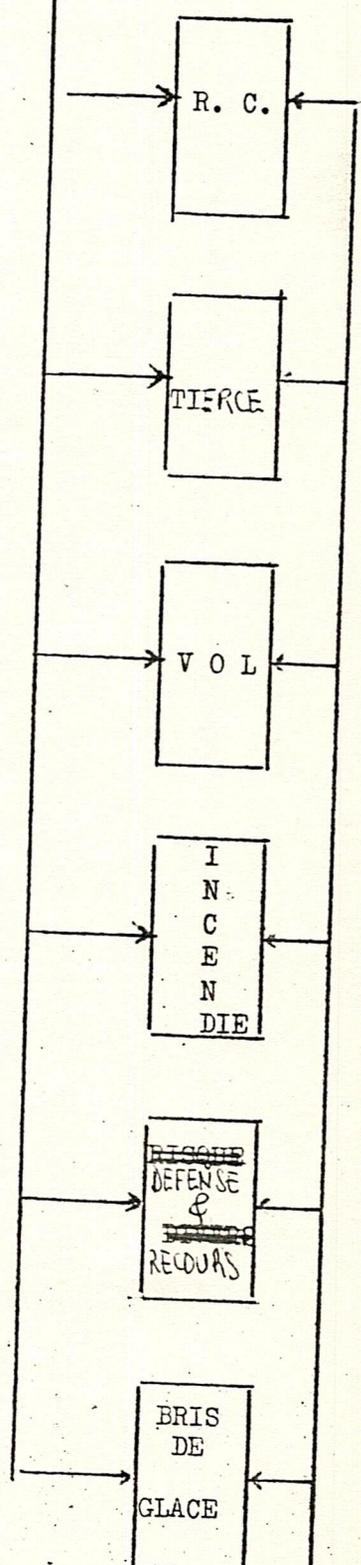
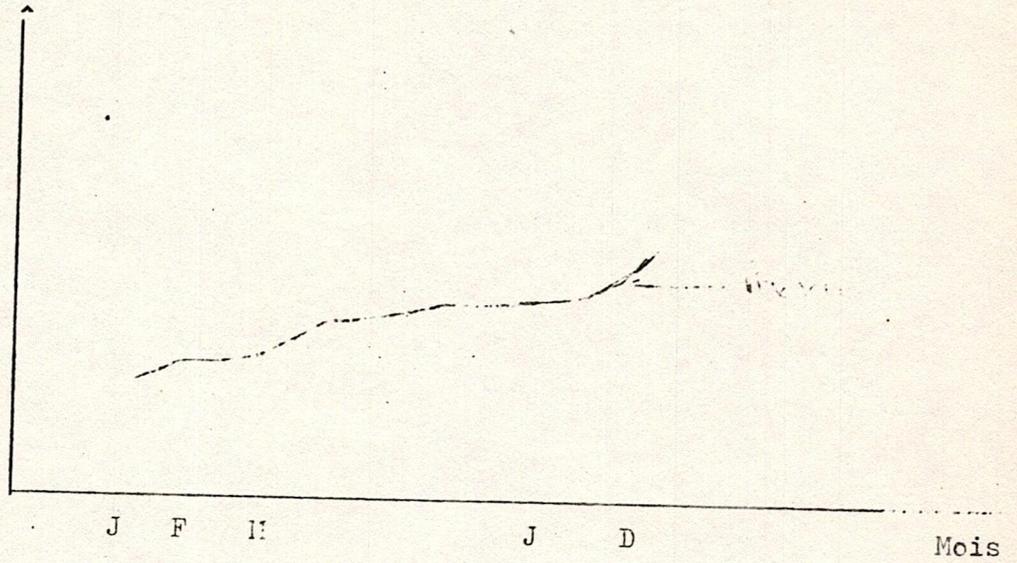


		TABLEAU DE BORD			MOIS DE...198.		
		PRODUCTION					
RUBRIQUES	Emissions Nettes d'annulations du Mois			Total Tableau Cumulatif pour l'Année			
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	
R.C.							
TIERCE							
.							
.							
.							
TOTAL							

		TABLEAU DE BORD			MOIS DE.....198...		
		DES ENCAISSEMENTS					
RUBRIQUES	Encaissements du Mois			Total Cumulatif pour l'Année			
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	
Véhicules Cat. 1							
Véhicules Cat 2							
TOTAL							

TABLEAU II - 26

Encaissements Totaux
(en Millions)



GRAPHIQUE DES ENCAISSEMENTS

TABLEAU II - 27

TABLEAU DE BORD DES SINISTRES							MOIS DE.....198.....
RUBRIQUES	Sinistres du Mois			Total Cumulatif de l'Année			
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	
Nombre de Sinistres Survenus							
Nbre Sinistres Corporels survenus.							
Fréquence relative survenance sinistres							
Nbre Sinistres réglés							
TOTAL							

TABEAU II - 28

TABLEAU DE BORD DES PRESTATIONS ET FRAIS PAYES MOIS DE....198...						
RUBRIQUE	Prestations et Frais Payés			Total Cumulatif de l'Année		
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart
Prestations sur Sinistres Matériels						
Prestations sur Sinistres Corporels						
Evaluation des Suspens						
TOTAL						

TABEAU II - 29

TABLEAU DE BORD DES FRAIS GENERAUX ET DE PRODUCTION MOIS DE....198...						
RUBRIQUES	Frais du Mois			Total Cumulatif de l'Année		
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart
Consommation Imprimés						
Publicité						
Prospection						
Ratio Conson. Impri						
P.E.N.A.						
TOTAL						

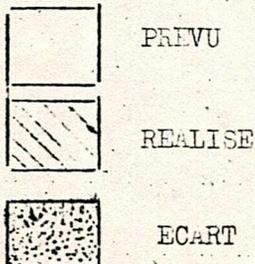
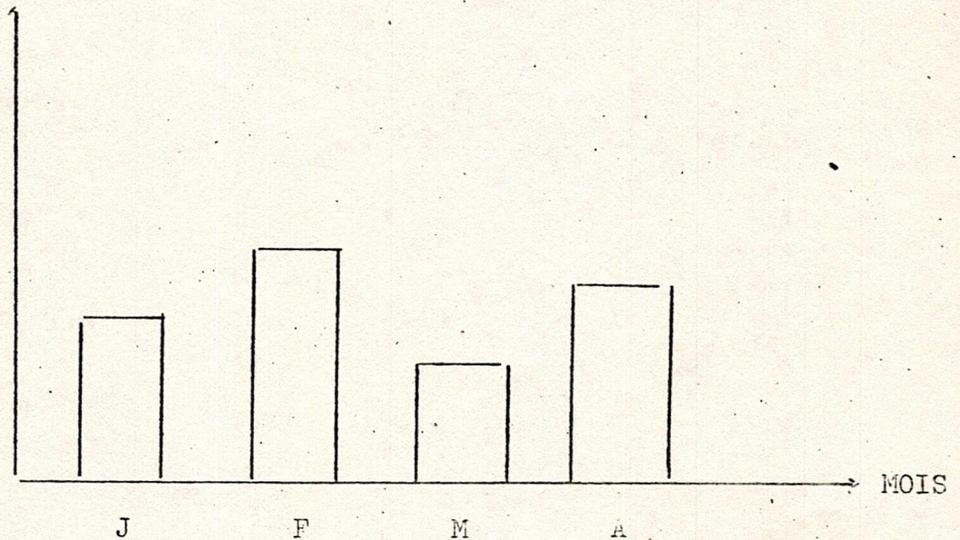
TABLEAU II - 30

TABLEAU DE BORD DES FRAIS GÉNÉRAUX						
RUBRIQUES	Frais Généraux du Mois			Total Cumulatif de l'Année		
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart
Total Frais Généraux						
Frais de Personnel						
RATIO						
<u>Personnel</u>						
Frais Généraux						
RATIO						
<u>Frais Généraux</u>						
P E N A						
TOTAL						

TABLEAU 31

GRAPHIQUE EN BANDES

Montant réglés
(en Millions)



B I B L I O G R A P H I E

OUVRAGES

- Les Assurances terrestres en droit Français
M. PICARD et A. BESSON
- L'Assurance Théorie Pratique Comptabilité
T. 1 et 2.
Collection de l'Ecole Nationale d'Assurances.
- L'Assurance et la Croissance Economique (ARGUS)
Michel DANGIBEAUD
- Essai sur quelques problèmes économiques d'Assurance
Collection de l'Ecole Nationale d'Assurances
Prosper DAIRIEN
- Pour comprendre les bilans et comptes de résultats des
SOCIETES D'ASSURANCES.
Sylvain UZAN.
- La Comptabilité des Entreprises d'Assurances ; (ARGUS)
Guy SIMONET
- Gestion Prévisionnelle (DELMAS et Cie)
J. de GUERNOY - J.C. GUIRLEC
- La Gestion Financière de l'Entreprise (SIREY)
Georges DEPALLENS
- Contrôle de Gestion et Budgets (SIREY)
P. LAUZEL

- Le Contrôle de Gestion
Jean MEYER
Que sais-je
- Contrôle de Gestion
Joël BOURDIN
- Le Contrôle de Gestion dans une Entreprise d'Assurances
et de Réassurances. (ARGUS)
DONAT NOBILE

REVUS ET DOCUMENTS

- Cours Polycopiés du C.A.M.P.C.
- Le Contrôle de Gestion de l'Entreprise Publiques
Synthèse des travaux du Séminaire organisé à Bordeaux
du 12 SEPTEMBRE au 21 OCTOBRE 1977.
Ecole Internationale de Bordeaux
AGENCE DE COOPERATION CULTURELLE & TECHNIQUE.
- Le Contrôle de Gestion dans une Compagnie d'Assurances.
Monsieur Jacques LEFEVRE
Directeur - la Préservatrice.

TABLES DES MATIERES

	<u>PAGES</u>
REMERCIEMENTS :	1
AVANT-PROPOS :	2
INTRODUCTION GENERALE :	4

PREMIERE PARTIE

ANALYSE DU MODE DE GESTION ACTUEL AMELIORATIONS POSSIBLES.

<u>CHAPITRE I</u> :	
Présentation de la Compagnie	7
<u>SECTION 1</u> :	
Naissance de la SONAR	17
<u>PARAGRAPH 1</u> :	
LES Etapes de l'Organisation	17
<u>PARAGRAPH 2</u> :	
Fonctionnement de la Structure	9
<u>CHAPITRE 2</u>	
Les Implications de ce mode de Gestion et.	12
<u>SECTION 1</u>	
Au Plan Organisationnel	12
<u>PARAGRAPH I</u>	
Fonctions Indispensables dans une Entreprise	12
<u>PARAGRAPH 2</u>	
Lacunes de la Structure	14
<u>SECTION 2</u>	
Mode de Gestion Actuel et Coûts des Produits	15

CHAPITRE III

Modification de Structure Préalable 17

SECTION 1

Réorganisation de la Société

SECTION 2

Structure et Fonctionnement de la Division Automobile .. 20

CHAPITRE IV

Restructuration et Mise en Oeuvre du Système Informatio
Informationnel 23

SECTION 1

Refonte de la Comptabilité Générale 23

SECTION 2

Mise en Place d'une Comptabilité Analytique 25

SECTION 3

Création d'une Division Statistiques et Actuariat . . . 28

DEUXIEME PARTIE

APPROCHE DU CONTROLE DES COUTS SOUS L'ANGLE BUDGETAIRE

CHAPITRE I

Les Eléments et le Financement des Coûts de l'Assurances
Automobile 35

SECTION 1

Les Differentes Composantes du Coût de l'Assurance
Automobile 35

<u>SOUS-SECTION 1</u>	
Les Coûts de Fonctionnement ou Charges Techniques	35
<u>PARAGRAPHE I</u>	
Prestations et Frais Payés	35
<u>PARAGRAPHE II</u>	
Les Charges Commerciales	37
A) Les Frais de Publicité .	
B) Les Frais de Prospection	
<u>SOUS-SECTION 2</u>	
Les Coûts de Structure	38
<u>PARAGRAPHE I</u>	
Frais de Personnel	38
<u>PARAGRAPHE II</u>	
Frais Communs à l'Ensemble de la Compagnie	39
<u>SECTION 2</u>	
Financement des Coûts de l'Assurance Automobile	40
<u>SOUS-SECTION 1</u>	
La prime	40
<u>PARAGRAPHE 1</u>	
La Prime Pure	
<u>PARAGRAPHE 2</u>	
Les Chargements	41
A) Chargement d'acquisition	
B) Chargement de Gestion	
<u>PARAGRAPHE 3</u>	
Coût de Police et Taxes	41
<u>SOUS-SECTION 2</u>	
Les Autres Sources de Financement	41

<u>PARAGRAPHE</u> 1	
Les Produits Financiers	41
<u>PARAGRAPHE</u> 2	
Revenus des Placements Immobiliers	42
<u>PARAGRAPHE</u> 3	
Les Dividendes Reçues	42
<u>SECTION</u> 3	
Rôle de la Division Statistiques et Actuariat	42
<u>PARAGRAPHE</u> 1	
Informations sur la Production	42
<u>PARAGRAPHE</u> 2	
Statistiques de Primes	43
<u>PARAGRAPHE</u> 3	
Informations sur les Produits des Placements	44
<u>PARAGRAPHE</u> 4	
Statistiques des Sinistres	44
<u>PARAGRAPHE</u> 5	
La Collecte des Informations	45
<u>CHAPITRE</u> II	
Mise en Oeuvre du Contrôle des Coûts par la Méthode budgétaire	
<u>SECTION</u> 1	
Prévisions des Charges et Produits afférents à l'As- surance AUTO.	46
<u>PARAGRAPHE</u> 1	
Les Prévisions de Primes	46
A) Prévisions de Primes émises	47
B) Prévisions des Annelations	50

<u>PARAGRAPHE</u> 2	
Prévisions des Prestations et Frais Payés	51
<u>PARAGRAPHE</u> 3	
Prévisions des Frais de Personnel	54
<u>SECTION</u> 2	
La Gestion Budgétaire	58
<u>PARAGRAPHE</u> 1	
Elaboration du Budget	58
<u>PARAGRAPHE</u> 2	
Contrôle Budgétaire	61

TROISIEME PARTIE

LE CONTROLE AU MOYEN DES AUTRES INSTRUMENTS
ET L'APPRECIATION DES RESULTATS.

<u>CHAPITRE</u> I	
Le Prix de Revient	66
<u>SECTION</u> 1	
Définition et Composantes du prix de Revient	66
<u>SECTION</u> 2	
Prix de Revient et Contrôle des Coûts	69
<u>CHAPITRE</u> II	
Les Ratios	71
<u>SECTION</u> 1	
Définition et Utilisation	71
<u>SECTION</u> 2	
Les Principaux Ratios	72
<u>CHAPITRE</u> III	
Les Tableaux de Bords	75

SECTION 1

Variables et Indicateurs de la branche AUTO	75
---	----

SECTION 2

Construction de tableau de Bord	76
---	----

CHAPITRE IV.1

La Mesure des Performances	79
--------------------------------------	----

CONCLUSION GENERALE	82
-------------------------------	----

A N N E X E S

GRAPHIQUES ET TABLEAUX MODELS

TABLEAU I-1 : Organigramme Provisoire	86
TABLEAU I-2 : Structure Actuelle de la SONAR	87
TABLEAU I-3 : Projet d'Organigramme	88
TABLEAU I-4 : Organigramme d'Agence SONAR.	89
TABLEAU II-1 :	90
A) Etat Retrospectif du Portefeuille en nombre de Contrats	
B) Etat Retrospectif du Portefeuille en nombre de Véhicules assurés.	
TABLEAU II-2 : Etat Retrospectif du portefeuille en nombre de Garanties	91
TABLEAU II-3 : Evolution du Volume des Primes	92
TABLEAU II-4 : Evolution de la Prime par Catégorie	92
TABLEAU II-5 : Etat de Repartition des Provisions techniques	93
TABLEAU II-6 : Etat des Placements Immobiliers	93
TABLEAU II-7 : Etat des Actions ou prises de participation	93
TABLEAU II-8 : Etat des Dépôts en Banque	93
TABLEAU II-9 : Evolution des Sinistres et des Provisions S.A.P.	94
TABLEAU II-10 : Cadence de règlements de Sinistres.	94

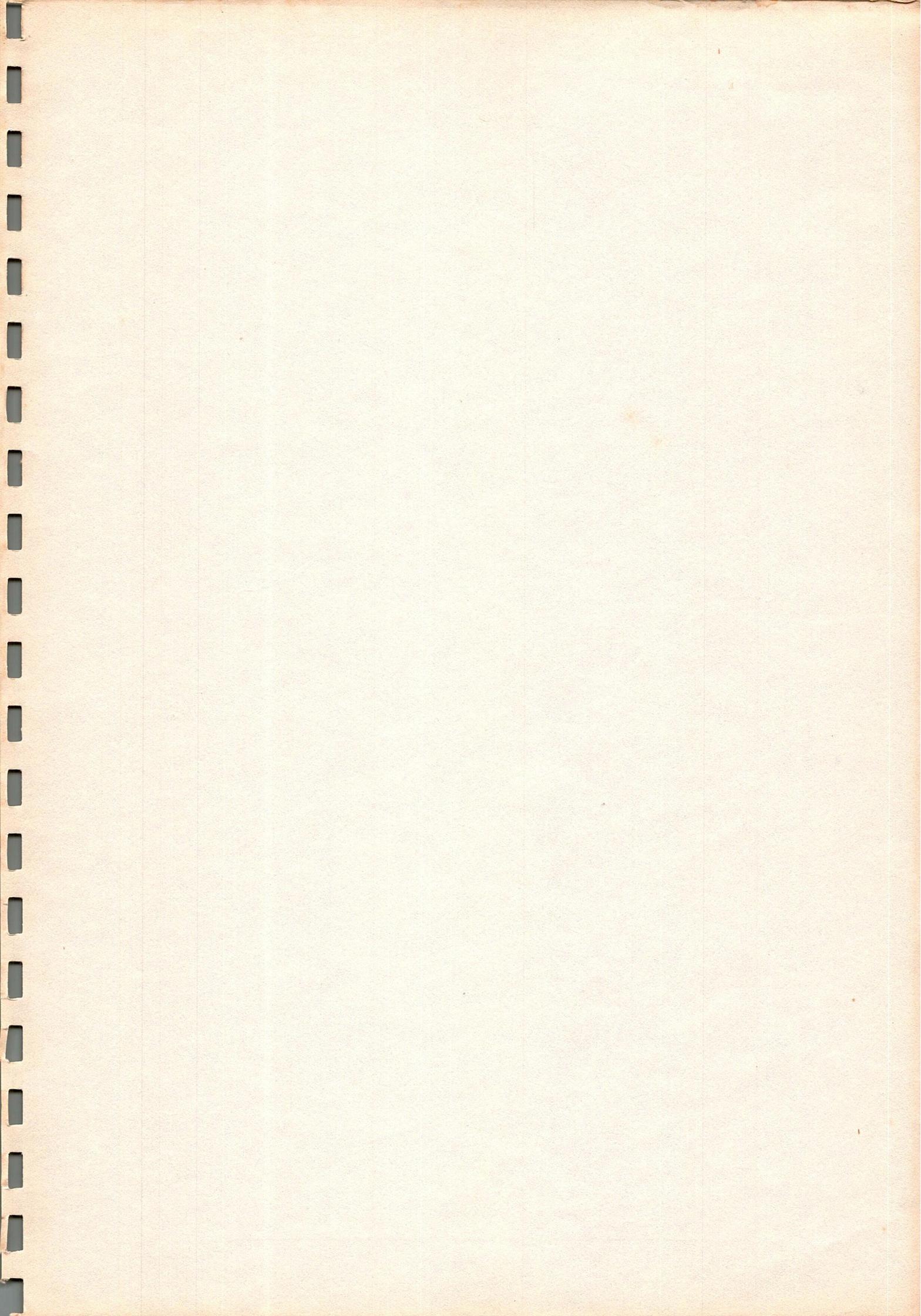


TABLEAU	II-11	: Ventilation des Sinistres par Garantie	95
TABLEAU	II-12	: Cadence de Sortie des Garanties . . .	95
TABLEAU	II-13	: Cadence des Annulations	96
TABLEAU	II-14	: Schéma de Calcul du prix de revient complet	97
TABLEAU	II-15	: Programme des Emissions	98
TABLEAU	II-16	: Planning des Consommations. d'Imprimés	99
TABLEAU	II-17	: Programme des achats d'Imprimés	99
TABLEAU	II-18	: Budget des Achats d'Imprimés	100
TABLEAU	II-19	: Budget des Frais directs de Personnel.	100
TABLEAU	II-20	: Budget des charges Indirectes	101
TABLEAU	II-21	: Budget des encaissements	101
TABLEAU	II-22	: Budget des décaissements	102
TABLEAU	II-23	: Budget de Trésorerie	102
TABLEAU	II-24	: Tableau de bord Production	103
TABLEAU	II-25	: Tableau de bord des Encaissements . .	103
TABLEAU	II-26	: Graphique du nombre de Sinistres . .	104
TABLEAU	II-27	: Tableau de bord de Sinistres	104
TABLEAU	II-28	: Tableau de bord des Prestations et Frais Payés	105
TABLEAU	II-29	: Tableau de bord des Frais Généraux et de Production	105
TABLEAU	II-30	: Tableau de bord des Frais Généraux ..	106
TABLEAU	II-31	: Graphique à bandes des règlements des Sinistres	106
BIBLIOGRAPHIE		107