CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

Yaoundé- Cameroun

Koffi Masé Elom ASSIGNON

**LE CONTROLE DE GESTION DANS
L'OPTIMISATION DES RESULTATS
D'UNE SOCIETE D'ASSURANCES-IARD**

**CAS DE L'UNION DES ASSURANCES DU TOGO
(UAT-IARD)**

*Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du Diplôme d'Etudes
Supérieures Spécialisées en Assurances(DESS-A) - 3 ième cycle*

16^{ème} promotion (2002 – 2004)

*Directrice de mémoire :Mme DAGADOU-ADJAMAGBO Hemnia
Directrice Centrale Opérationnelle
Union des Assurances du Togo (UAT-IARD)*

Yaoundé, novembre 2004

DEDICACE

A mon cher papa Adolphe

A ma chère maman Geneviève

A mes sœurs Toutou, Chéché et Ablavi

A mes frères Serge et Momo

REMERCIEMENTS

- A la Direction Générale de l'UAT – IARD qui a bien voulu m'accorder un stage pratique en entreprise

- Aux chefs de départements, aux chefs de Service et au personnel de l'UAT-IARD pour leur disponibilité, leur conseil et leur encouragement. Particulièrement au Directeur Central Fonctionnel et Chef de département contrôle de gestion

- A ma Directrice de mémoire qui a sans hésiter accepté me diriger malgré ses nombreuses occupations

- Et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué de quelque manière que ce soit à la finition de ce présent mémoire.

SOMMAIRE

	<i>Page</i>
<i>INTRODUCTION GENERALE</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 QUELQUES SPECIFICITES DE L'ASSURANCE IARD</i>	<i>3</i>
1.1. LA DELIMITATION DU CONCEPT D'ASSURANCE	3
1.2. LES INTERVENANTS AU CONTRAT D'ASSURANCES	6
1.3. LES DIFFERENTES CATEGORIES D'ASSURANCES	9
1.4. LES TECHNIQUES DE GESTION DES ASSURANCES	11
1.5. UNE COMPTABILITE PARTICULIERE	12
Conclusion du Chapitre 1	14
<i>Chapitre 2 LES METHODES ET LES FINALITES DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCES IARD</i>	<i>15</i>
2.1. LE CONCEPT DE CONTROLE DE GESTION	15
2.2. LA STRUCTURE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION	17
2.3. LES TECHNIQUES DU CONTROLE DE GESTION	19
2.4. LES FINALITES DU CONTROLE DE GESTION	25
Conclusion du Chapitre 2	26
<i>Chapitre 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'UAT – IARD</i>	<i>28</i>
3.1. LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE L'UAT-IARD	28
3.2. LE DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION	29
3.3. LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A L'UAT-IARD	32
3.4. IMPACT DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION SUR LA MAITRISE DU RESULTAT	35
Conclusion du Chapitre 3	37

<i>Chapitre 4</i>	<i>LES PROPOSITIONS POUR LA REDYNAMISATION DU CONTROLE DE GESTION A L'UAT-IARD</i>	38
4.1.	L'APPRECIATION DU CONTROLE DE GESTION DE L'UAT-IARD	38
4.2.	LES PROPOSITIONS D' ACTIONS POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU CONTROLE DE GESTION DE L'UAT – IARD	40
	Conclusion du Chapitre 4	43
	<i>CONCLUSION GENERALE</i>	44
	<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	46

INTRODUCTION GENERALE

La nécessité de se prémunir de diverses manières contre les dangers et les aléas de l'existence pousse l'homme à se lancer dans la recherche de solutions de plus en plus adaptées et multiformes (assistance publique ou privée, épargne-prévoyance). L'assurance s'inscrit dans cette recherche de protection de sécurité et de sûreté.

L'inversion du prêt à la grosse aventure pratiquée par les négociants italiens du XIV^{ème} siècle pour contourner le Décrétale de 1234 du Pape Grégoire IX interdisant le prêt à la grosse aventure¹ est caractéristique d'une forme sommaire d'assurances dommages (assurance de biens). Elle consistait pour l'armateur à verser au banquier avant l'expédition une somme convenue d'avance qui restait acquise à celui-ci en cas d'arrivée à bon port. Dans le cas contraire (nauffrage, avarie du navire et des marchandises), le banquier versait au négociant une somme fixée au préalable.

Le « guidon des marchands de la mer » parut en 1500 qui récapitule des usages du port de Rouen est généralement considéré comme le premier code des assurances².

De nos jours, dans sa forme moderne, l'assurance offre de multiples et diverses garanties qui permettent à l'assuré de se prémunir contre les atteintes à son intégrité physique et à son patrimoine et de se voir garantir par l'assureur les conséquences pécuniaires de sa responsabilité civile vis-à-vis des tiers.

Les opérations d'assurances sont dans la zone CIMA l'apanage des entreprises d'assurances qui doivent se constituer sous forme de société anonyme non unipersonnelle ou de société d'assurances mutuelles³.

L'assureur vend donc des promesses de sécurité qui présentent pour l'acheteur un intérêt parfois considérable. L'impossibilité pour l'assureur d'honorer son engagement vis-à-vis de l'assuré, à savoir payer les indemnités en cas de sinistre, peut être lourde de conséquence pour ce dernier et les tiers victimes à l'égard desquels sa responsabilité est engagée. Or, l'éventualité d'un assureur insolvable est permanente du fait des nombreuses indéterminations et des difficultés techniques résultant de l'inversion du cycle de production.

¹ Prêt à la grosse aventure : il consiste pour le banquier à consentir à l'armateur, à titre de prêt, une avance de fonds pour faire face à l'expédition. En cas d'arrivée à bon port, l'armateur rembourse au banquier les fonds reçus plus les intérêts. Dans le cas contraire, rien n'est remboursé au banquier ou très peu.

² RICHARD P.J., Histoire des institutions d'assurance en France, Edition de l'Argus, Paris 1956, p. 9.

³ Code des assurances des états membres de la CIMA, 2^e édition, Edition LA FANAF, 2001, article 301, p.305.

Il y a donc pour l'assureur une difficulté réelle d'évaluation du coût du risque qui repose sur des statistiques et des prévisions. Par rapport à d'autres secteurs de l'économie qui déterminent aisément leurs coûts de production avant que le produit soit mis sur le marché, en assurance le prix de revient de la garantie d'un risque ne peut être connu qu'à posteriori et des années plus tard .

Aussi l'assureur ne connaît-il pas le niveau réel des prestations pécuniaires et en nature qu'il aura à effectuer pour le compte de ses assurés et des tiers victimes de sinistres garantis. Les aléas des risques couverts causent donc de réelles difficultés aux assureurs et peuvent fausser les résultats technique et financier.

C'est ici que le contrôle de gestion apparaît comme un outil privilégié au service de l'entreprise d'assurances en particulier pour aider à une meilleure détermination des coûts de production, à une amélioration des services rendus aux assurés et à la définition de politiques cohérentes d'objectifs et de moyens eu égard aux spécificités du secteur.

Pour se préserver des conséquences des indéterminations et des aléas sur sa gestion l'assureur doit constamment suivre l'évolution des affaires qu'il a en portefeuille et être prompt à apporter les correctifs qu'il faut en temps réel à toute dérive et situation critique qui mettraient l'entreprise dans des difficultés et fragiliseraient sa solvabilité.

La mise en place d'une structure de contrôle de gestion permet donc à l'assureur de se doter des moyens techniques nécessaires d'anticipation , de soutien et de correction des écarts qui peuvent se révéler fatales pour la survie de l'entreprise.

La présente étude n'a pas la prétention d'embrasser le thème du contrôle de gestion dans les sociétés d'assurances dans son entièreté .Elle se donne pour objet essentiel la problématisation du contrôle de gestion dans l'optimisation des résultats d'une entreprise d'assurances dommages. La réflexion sera spécifiquement circonscrite au cas d'une société anonyme à savoir l'Union des Assurances du Togo –IARD (UAT-IARD).

Le premier chapitre est consacré aux particularités du secteur des assurances. Le deuxième chapitre porte sur les méthodes et les finalités du contrôle de gestion. Le troisième chapitre, par l'étude de cas de l'UAT-IARD, évalue la concrétisation et la réalisation des objectifs vus en théorie. Enfin le dernier chapitre suggère les améliorations à apporter au contrôle de gestion tel qu'il est fait à l'UAT-IARD en particulier en vue d'une plus grande efficacité et donc d'une plus grande contribution à l'optimisation des résultats d'exploitation.

Chapitre 1 QUELQUES SPECIFICITES DE L'ASSURANCE IARD

Le secteur de l'assurance a la réputation d'être un secteur particulier par rapport aux autres secteurs de l'économie tant du point de vue de son environnement juridique, de sa nature, de son cycle de production que du point de vue des intervenants au contrat d'assurances et de sa technique de gestion.

L'analyse des spécificités de l'assurance permet d'appréhender l'importance qu'il faut leur accorder lors de la conception et/ou de l'étude d'un système de contrôle de gestion.

1.1. LA DELIMITATION DU CONCEPT D'ASSURANCES

1.1.1. La définition de l'assurance

L'assurance vient du mot assurer dont l'origine latine securus signifie sûr.

Assurer signifiait donc mettre dans un état de sécurité et de confiance : assurer ses arrières, assurer ses vieux jours par exemple.

Il a aussi le sens de rassurer parce qu'il donne à celui qui est assuré le sentiment de sécurité et de quiétude.

L'assurance désigne également un contrat d'assurance. Il est aussi synonyme de garantie d'assurance.

Le concept d'assurances a donc plusieurs définitions. Celle du professeur HEMARD est de nos jours la plus usitée dans la profession et dans les unités de formation professionnelle et académique de par le monde. Selon ce dernier « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre moyennant une rémunération (la prime ou cotisation), pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique »⁴.

Cette définition de l'assurance met en exergue les principales composantes de l'opération d'assurances. Il s'agit d'une part du risque, de la prime, du sinistre, de la prestation et d'autre part de la nature du produit assurance (promesse), de la mutualité et des intervenants au contrat.

⁴ Cf YEATMAN J., Manuel International de l'Assurance, Economica, Paris, 1998.

Le risque est l'élément clé de l'assurance. Il peut être défini comme un événement dommageable de réalisation incertaine ou de réalisation certaine mais à une date inconnue. « La matière première que consomme l'assurance ce sont donc les risques matérialisés dans les caisses des compagnies par les primes versés par les assurés »⁵.

Il faut remarquer qu'en assurance vie le risque peut être un événement heureux : survie de l'assuré à un âge déterminé, arrivée à échéance d'un contrat de capitalisation.

Le sinistre est la réalisation de l'événement aléatoire susceptible d'entraîner l'exécution d'une garantie prévue au contrat. En d'autres termes, ce sont les pertes et dommages garantis que subissent l'assuré lorsque se réalise le risque.

La prime ou cotisation est le montant de la contribution en terme monétaire versée par l'assuré à l'assureur pour être couvert. C'est le prix de vente du produit assurance. Son montant est déterminé relativement par la valeur du bien à garantir ou du capital assuré et par les statistiques des sinistres.

La prestation est le versement d'une somme d'argent (indemnité) au bénéficiaire prévu au contrat ; on dit dans ce cas qu'elle est pécuniaire. La prestation est dite en nature lorsque l'assureur paie les indemnités non plus à l'assuré mais à celui qui répare les dommages ou les pertes subis ou qui fournit une assistance .

1.1.2. Le contrat d'assurances

En droit commun, « le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose »⁶.

Dans le cadre de l'assurance, le contrat constate et matérialise l'accord conclu entre une entreprise d'assurances et une personne physique ou morale et définit toutes les modalités afférentes à l'objet et aux conditions d'assurances.

Le contrat d'assurances se forme par le simple accord des volontés de l'assuré et de l'assureur et devient parfait dès l'échange de consentements des parties. Toutefois sa prise d'effet est subordonnée au paiement de la prime par l'assuré⁷. C'est un contrat synallagmatique, bilatéral, qui met à la charge des deux contractants des obligations réciproques et interdépendantes et leur confère des droits.

⁵ JACOB N., Les assurances, 2^{ième} édition, Dalloz, Paris 1979, p. 8.

⁶ Code civil, article 1101.

⁷ Code CIMA, op. cit. , article 13.

1.1.3. La nature du produit assurance

Le « produit assurance » est un bien immatériel, intangible. C'est un accord de garantie d'un risque. Il consiste en la promesse faite à l'assuré par l'assureur, contre paiement d'une prime, d'une prestation en cas de réalisation du risque assuré en puisant dans la masse commune des primes.

L'assureur vend donc une promesse de sécurité. Celle-ci est seulement concrétisée suite à la réalisation de l'événement aléatoire garanti qui a motivé la souscription du contrat d'assurances. L'importance de la prestation à fournir par l'assureur pour indemniser l'assuré n'est déterminée qu'après survenance du sinistre et connaissance de son ampleur. C'est pour cela que l'opération d'assurances entraîne ce qu'on appelle une inversion du cycle de production.

1.1.4. L'inversion du cycle de production

Un industriel connaît à l'avance le prix de revient de son produit. Dans le cycle de production classique le prix payé (prix de vente) par le client est déterminé à partir du coût de revient auquel on ajoute le bénéfice escompté. Ceci n'est pas le cas de l'opération d'assurances qui suit une démarche inverse.

A la différence de l'industriel, l'assureur ne peut déterminer à priori, exactement à l'avance, le prix de revient de son produit c'est-à-dire le montant total des prestations qu'il aura à effectuer au profit des assurés sinistrés lorsqu'il sera appelé en garantie.

En effet les primes sont payées d'avance alors que les engagements de l'assureur sont à exécution future et souvent sur le long terme. Le prix de revient n'est donc connu qu'à posteriori.

Il y a donc une réelle difficulté pour l'assureur de déterminer le prix de vente de son produit qui est fonction du nombre, de la fréquence et de l'ampleur des sinistres probables. Il doit pourtant s'y employer en ayant recours à des techniques mathématiques et statistiques, en particulier au calcul des probabilités, aidé en cela par les actuaires. Ainsi donc, à partir des statistiques des événements (sinistres) passés, l'assureur détermine un montant de prime cohérent avec la masse des sinistres qui seront à la charge de la mutualité.

1.1.5. La compensation des risques au sein d'une mutualité organisée

« Système de solidarité sociale fondé sur l'entraide mutuelle »⁸ la mutualité est le fondement de la technique de l'assurance.

⁸ Dictionnaire Universel, 3^{ième} édition, Hachette, 1995.

« C'est un groupe de personnes soumises aux mêmes risques, qui les mettent en commun et qui décident, par la constitution d'un fonds commun alimenté par la contribution proportionnelle de chaque membre, de prendre en charge le règlement des sinistres affectant certaines d'entre elles »⁹.

Dans le groupe ainsi constitué tous les risques ne se réaliseront certainement pas en même temps pendant la période d'assurances. Ainsi donc certains membres contribuent au règlement des sinistres des autres et vice versa : c'est la compensation des risques.

Pour que la mutualité permette une compensation efficace des risques, elle doit remplir diverses conditions à savoir être constituée de risques relativement

- importants en nombre pour permettre des prévisions statistiques et le calcul des probabilités,
- dispersés pour prévenir la réalisation simultanée d'un grand nombre de sinistres,
- sélectionnés pour éviter que les mauvais risques ne déséquilibrent le portefeuille
- homogènes par rapport à leur nature, à leur valeur et à leur objet afin d'avoir des statistiques fiables et une tarification conséquente.

Il revient en fin de compte à l'assureur dans le cadre de l'opération d'assurances d'organiser et de gérer la mutualité en lui donnant les formes juridiques prévues dans le code CIMA.

1.2. LES INTERVENANTS AU CONTRAT D'ASSURANCES

Ils peuvent être classés en deux catégories : les parties au contrat et les intermédiaires d'assurances.

1.2.1. Les parties au contrat

Il s'agit de l'assureur et de l'assuré qui sont chargés d'obligations réciproques.

1.2.1.1. L'assureur

L'assureur est celui qui s'engage à fournir ou payer les prestations prévues au contrat.

⁹ LANDEL J. et CHARRÉ-SERVEAU M., Lexique des termes d'assurances, L'Argus, 2000, p.251.

Selon les dispositions de l'article 301 du Code de CIMA, l'assureur doit se constituer sous forme de société anonyme ou de société d'assurances mutuelle avant de pratiquer des opérations d'assurances. Il lui est formellement interdit de prendre la forme d'une société anonyme unipersonnelle. L'implication est que l'assureur n'est doté que d'une personnalité morale dans la zone CIMA¹⁰.

Il faut remarquer que l'assureur a la qualité de commerçant lorsqu'il se constitue en société anonyme. S'il prend la forme d'une société d'assurances mutuelle qui est à but non lucratif il n'est pas considéré comme un commerçant.

1.2.1.2. L'assuré

Ce vocable masque en fait plusieurs dénominations notamment le souscripteur, l'assuré, le bénéficiaire et les tiers.

Le souscripteur est la personne physique ou morale qui contracte avec l'assureur en apposant sa signature sur le contrat. C'est lui qui s'engage juridiquement envers l'assureur et est titulaire de l'obligation de déclarer le risque, de payer la prime et de déclarer les sinistres¹¹. Appeler encore preneur d'assurances ou contractant il lui revient le cas échéant de résilier le contrat.

L'assuré est la personne physique ou morale dont le patrimoine ou la vie, exposé au risque, fait l'objet du contrat d'assurances. Il cumule fréquemment les qualités de souscripteur, d'assuré et de bénéficiaire. C'est le cas dans les contrats couvrant la responsabilité civile liée à la mise en circulation des véhicules terrestres à moteur.

Le bénéficiaire est la personne physique ou morale qui reçoit les prestations de l'assureur en cas de réalisation de l'événement garanti au contrat.

Les tiers sont les personnes physiques ou morales, étrangères au contrat, ayant subies des dommages entraînant la responsabilité de l'assuré. En assurance de choses ce sont les créanciers privilégiés et hypothécaires, les propriétaires et voisins (risque locatif)¹².

1.2.2. Les intermédiaires d'assurances

La présentation des opérations d'assurances doivent se faire par des personnes physiques ou/et morales habilitées à cet effet. Il s'agit du courtier, de l'agent général et des personnes physiques non salariées mandatées¹³.

¹⁰ Les Lloyd's de Londres: association créée vers 1680 constituée de particuliers qui pratiquent des opérations d'assurances. Ce sont donc des assureurs dotés de la personnalité physique.

¹¹ Code CIMA, *op.cit.*, article 12.

¹² *Ibid.*, article 43 et article 54.

¹³ *Ibid.*, articles 500 et s. .

1.2.2.1. Le courtier

Le courtier d'assurances est la personne physique ou morale immatriculée au registre du commerce pour le courtage d'assurances et agréée par le Ministre en charge du secteur des assurances.

Le courtier est donc un commerçant. A ce titre il est propriétaire de sa clientèle qui constitue l'élément le plus important de son fonds de commerce (ensemble du matériel, des marchandises et des éléments incorporels-clients, notoriété, etc... qui font la valeur d'un établissement commercial). Mandataire de ses assurés, le courtier a envers ceux-ci une obligation de conseil. Cependant il est rémunéré par commissions versées par les sociétés d'assurances.

1.2.2.2. L'agent général

L'agent général est une personne physique ou morale liée à l'assureur par un traité de nomination.

Ce traité précise les conditions de collaboration entre l'agent général et la société d'assurances. Ce sont entre autres les taux de commissions pour les affaires apportées, l'exclusivité territoriale qui délimite la circonscription géographique dans laquelle l'agent général est autorisé à intervenir et l'exclusivité de production qui lui fait obligation de produire pour la société d'assurances qui l'a nommé.

L'agent général n'a pas la qualité de commerçant et n'est donc pas inscrit au registre du commerce. Mandataire de l'assureur le portefeuille de contrats qu'il constitue n'est pas sa propriété mais celle de la société d'assurances qui l'a nommé.

2.2.1.1. Les personnes physiques non salariés mandatés

Encore appelés mandataires non salariés ou apporteurs d'affaires ces personnes sont habilitées par le code CIMA (article 501, 4°) à être mandatés et rémunérés à la commission exclusivement par les sociétés d'assurances réalisant des opérations dans les branches vie.

Les parties au contrat et les intermédiaires d'assurances interviennent chacun en ce qui le concerne et selon sa qualité dans la souscription des différents types de contrats d'assurances.

1.3. LES DIFFERENTES CATEGORIES D'ASSURANCES

On distingue généralement deux (02) grandes catégories d'assurances : les assurances de dommages et les assurances de personnes qui sont l'objet d'opérations classées selon l'article 328 du Code CIMA respectivement en branches IARD (Incendie Accidents et Risques Divers) et en branche vie.

Les assurances dommages seront les seules traitées ici.

1.3.1. Les assurances dommages ou Branches IARD

Les assurances dommages ont pour but de prémunir l'assuré contre toute atteinte dommageable à son patrimoine. Elles se subdivisent en assurances de biens et en assurances de responsabilité civile.

1.3.1.1. Les assurances de biens (ou assurances de choses)

Ces assurances ont pour but de garantir les pertes ou détériorations subies directement par l'assuré dans son patrimoine. Elles indemnisent l'assuré des dommages causés aux biens lui appartenant.

Les assurances de biens permettent donc au propriétaire d'un bien de se protéger contre la réalisation de l'événement aléatoire ayant motivé la souscription du contrat d'assurances.

1.3.1.2. Les assurances de la responsabilité civile

Elles garantissent les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile encourue par l'assuré. Il s'agit de faire face aux dommages causés à autrui et dont l'assuré est juridiquement responsable.

Ces dommages peuvent être le fait de l'assuré lui-même, des personnes dont il répond (enfant, préposé), du fait des choses dont il a la garde (véhicule, animal, objet divers).

1.3.2. Les caractéristiques des assurances dommages

Les assurances de dommages présentent certaines caractéristiques qui découlent des principes et règles auxquels elles sont soumises.

1.3.2.1. Le principe indemnitaire

C'est un principe cardinal des assurances dommages.

En effet les assurances dommages ont pour but d'indemniser l'assuré des pertes matérielles qu'il subit et de faire face aux conséquences pécuniaires incombant à l'assuré pour les dommages causés à autrui. Cependant les prestations fournies par l'assureur dommage doivent être proportionnelles aux préjudices subis.

Ainsi, selon le principe indemnitaire l'assuré devra seulement être remis dans la situation antérieure dans laquelle il se trouvait avant le sinistre ¹⁴. Par conséquent l'assurance ne doit pas être une source d'enrichissement sans cause.

Le respect de ce principe est fondamental pour l'assureur parce qu'il peut constituer un élément participant à la maîtrise des coûts des sinistres. Ce qui implique par ailleurs une bonne évaluation de l'ampleur des dommages et de leur coût.

1.3.2.2. La subrogation

L'assureur est subrogé jusqu'à concurrence de l'indemnité payée, dans les droits et actions de l'assuré contre les tiers qui, par leur fait, ont causé le dommage indemnisé ¹⁵.

Cette disposition permet à l'assureur de se substituer à l'assuré après l'avoir indemnisé aux fins de poursuite contre la partie adverse. Ce faisant l'assureur récupère en partie ou en totalité selon les cas l'indemnité versée.

Une première conséquence directe est que la subrogation si elle s'opère réduit la charge nette des sinistres payés.

La seconde conséquence est que la subrogation renforce le principe indemnitaire. En effet elle fait obstacle à l'assuré de garder, en plus des indemnités d'assurances reçues, la totalité des « dommages et intérêts » à lui attribuer par le juge en action civile. L'enrichissement sans cause est ainsi évité.

Il faut noter qu'en assurance de personnes qui n'est pas soumise au principe indemnitaire il n'y a pas de notion de sous-assurance ni de subrogation.

¹⁴ Ibid, article 31.

¹⁵ Ibid, article 42.

1.3.2.3. Les règles proportionnelles

Elles ont pour effet de réduire l'indemnité en cas de sinistre .Elles découlent de la fausse déclaration non intentionnelle et de la sous-assurance ¹⁶ .

L'assureur accepte accorder sa garantie à l'assuré sur la foi des déclarations de celui-ci et la prime payée tient compte soit de la valeur estimée des biens assurés soit de l'importance du risque.

Il y a application de la règle proportionnelle de prime si au jour du sinistre l'assureur constate qu'il y a eu fausse déclaration non intentionnelle du risque. L'indemnité payée est réduite en proportion relativement au quotient prime payée / prime due .Cette réduction est une sanction de la sous tarification du risque.

Dans le cas où l'estimation de la valeur du bien assuré au jour du sinistre excède la somme garantie, l'assuré supportera une part proportionnelle du dommage relativement au quotient somme assurée / somme à assurer.

Toutefois la règle proportionnelle de prime est inopérante en assurances de responsabilité civile automobile pour les tiers.

1.4. LES TECHNIQUES DE GESTION DES ASSURANCES

On distingue deux (02) techniques de gestion en matière d'assurances : la répartition et la capitalisation. Ces techniques de gestion constituent en même temps un critère de classification des assurances en assurances de dommages et en assurances vie.

1.4.1. Les assurances de répartition

Dans ce système de gestion, l'assureur ne fait que répartir la masse des primes versées d'une période par l'ensemble des membres de la mutualité qu'il a constitué et qu'il gère entre les assurés victimes de sinistres.

Autrement dit les primes collectées au cours d'une année considérée vont servir à la couverture des sinistres survenus au cours de la même année.

Les assurances gérées en répartition sont caractérisées par :

- des contrats de courte durée (généralement l'année civile)
- une probabilité de réalisation des risques variant très peu dans le temps (les risques ne s'aggravent pas pendant la période)

¹⁶ Ibid , article 19 et article 35.

1.4.2. Les assurances de capitalisation

Les assurances de capitalisation sont des assurances liées à des engagements dont l'exécution dépend de la durée de la vie humaine : c'est la branche vie dont la gestion commande à l'assureur de capitaliser la plus grande partie de la prime payée par l'assuré selon les techniques de mathématique financière (intérêt composé).

A l'échéance, le capital versé à l'assuré est fonction des seules primes qu'il a payées et que l'assureur a capitalisées pendant la durée du contrat.

Les assurances de capitalisation sont caractérisées par :

- des contrats de longue durée
- une probabilité de réalisation du risque très variable dans le temps.

1.5. UNE COMPTABILITE PARTICULIERE

La comptabilité des entreprises d'assurances est caractérisée par quelques spécificités qui la différencie de la comptabilité des entreprises classiques. Il s'agit principalement du plan comptable particulier à l'assurance et des états CIMA .

1.5.1. Un plan comptable particulier

Les entreprises d'assurances sont soumises à un plan comptable particulier¹⁷ .

Cette particularité du plan comptable réside d'une part dans la transformation radicale du cadre comptable, des comptes, des modes de comptabilisation et de la terminologie employée et d'autre part dans la conservation de nombre de caractéristiques de la comptabilité générale¹⁸ .

Le tableau ci-après montre quelques aspects de cette différenciation des deux (02) cadres comptables.

¹⁷ Ibid, articles 480 et s. .

¹⁸ NOBILÉ D., Le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurance, Editions Securitas, 1976, p. 45.

Comparaison entre le cadre comptable de l'assurance
et le cadre comptable général

Cadre comptable de l'assurance	Cadre comptable général
<u>Compte de bilan (1 à 5)</u>	<u>Compte de bilan (1 à 5)</u>
1 Comptes de capitaux permanents	1 Comptes de ressources durables
2 Comptes de gestion	2 Comptes d'actifs immobilisés
3 Comptes de provisions techniques	3 Comptes de stocks
4 Comptes de tiers	4 Comptes de tiers
5 Comptes financiers	5 Comptes de trésorerie
<u>Compte de gestion (6 à 7)</u>	<u>Compte de gestion (6 à 7)</u>
6 Comptes de charge par nature	6 Comptes de charges des activités ordinaires
7 Comptes de produit par nature	7 Comptes de produits des activités ordinaires
8 Comptes de résultat	8 Comptes des autres charges et des autres produits
9 -	9 Comptes des engagements hors bilan
.	-Compte de la comptabilité analytique de gestion (CAGE)
0 Comptes spéciaux	0 -

1.5.2. Les états comptables

Le code CIMA prescrit aux entreprises d'assurances outre les principaux comptes prévus au plan comptable (compte du bilan, compte d'exploitation générale, compte général de pertes et profits) l'établissement chaque année des états comptables¹⁹ suivants pour la branche IARD :

- C1 Compte d'exploitation générale par catégories (définies à l'article 411)
- C4 Engagements réglementés et actifs représentant ces engagements ;
- C5 Liste détaillée et état récapitulatif des placements ;
- C9 Ventilation par exercice de souscription et branche des primes arriérées, encaissements et annulations ;

¹⁹ Code CIMA, *op.cit.*, article 422.

C10 Ventilation par exercice de survenance des sous-catégories de véhicules terrestres à moteur ;

C10_a Ventilation par sous-catégories d'opérations ;

C10_b Paiements et provisions pour sinistres par exercice (assurances terrestres).

C10_c Paiements et provisions pour sinistre par exercice (transport) ;

C11 Marge de solvabilité.

Les nombreux comptes, états comptables et documents exigés des entreprises d'assurances s'expliquent par le fait que les assureurs gèrent une masse importante de primes versées par les assurés.

Pour éviter que les primes versées ne servent à d'autres fins qu'à payer les sinistres des assurés, l'assureur est étroitement encadré et obligé à fournir de nombreux documents comptables. Ces documents vont permettre à l'autorité de tutelle, le Ministre en charge des assurances et la commission de contrôle des assurances, d'exercer un contrôle efficace des activités de l'assureur dans « l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance »²⁰.

Conclusion du chapitre 1

Le secteur des assurances est un secteur particulier de l'économie de par la réglementation dont il fait l'objet, la nature du produit, la difficulté de calcul de son coût de revient et le phénomène de l'inversion du cycle de production.

C'est justement compte tenu des contraintes juridiques, techniques et financières auxquelles elles sont confrontées que les entreprises d'assurances sont généralement mises sous tutelle de l'Etat de manière permanente à travers une commission nationale de contrôle des assurances. C'est aussi le cas dans la zone CIMA.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances est donc l'expression d'une part de la volonté des dirigeants d'être correctement informés de la marche de l'entreprise et d'autre part d'être en situation de réagir plus promptement aux dérives qui seraient constatées. Toutefois pour être efficace le contrôle de gestion doit se faire avec méthode et avoir des finalités bien précises.

²⁰ Ibid, article 300.

Chapitre 2 LES METHODES ET LES FINALITES DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCES IARD

L'entreprise d'assurances repose essentiellement sur la mutualité sans laquelle il ne peut avoir d'assurances. L'équilibre de la mutualité est conditionné par une gestion technico-commerciale rigoureuse du fait de la difficulté d'évaluation du coût des risques. L'assureur essaie de dégager des lois statistiques concernant le nombre, la fréquence et le coût des sinistres sur une période donnée d'assurances. Ces prévisions même bien évaluées n'excluent pas totalement les écarts entre les résultats prévisionnels et les résultats réels.

Il pèse donc constamment sur les entreprises d'assurances un risque de faillite qu'une erreur de gestion ou un gros sinistre peut fatalement entraîner. Le contrôle de gestion participe de par sa mission de la prévention de la faillite et de la coordination des efforts des différents services administratif, technique, commercial et financier pour une optimisation des résultats.

2.1. LE CONCEPT DE CONTROLE DE GESTION

Il est important pour bien appréhender le concept de contrôle de gestion de faire son historique et de définir son contenu.

2.1.1. L'historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est né progressivement aux Etats-Unis dans les entreprises industrielles à la fin du 19^{ème} siècle²¹. Il consistait à l'époque entre autres en un contrôle budgétaire, à l'analyse des prix de revient, à l'étude de la rentabilité et de la productivité des facteurs de production.

Avec la grande crise économique de 1929 et les conséquences de la seconde Guerre Mondiale la mise en place de systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises américaines a connu une accélération. Ces entreprises ont ressenti la nécessité d'avoir désormais une plus grande maîtrise du futur à travers l'élaboration de plans stratégiques et de plans opérationnels²².

Le contrôle de gestion n'a atteint le continent européen que plus d'un demi-siècle plus tard.

²¹ Cf YEATMAN, *op.cit.*

²² NOBILÉ D., *op. Cit.*, p. 15.

Les entreprises européennes face à la forte concurrence des entreprises américaines ont commencé elles aussi par se poser des questions sur les voies et moyens leur permettant d'améliorer leur gestion pour un gain de productivité afin d'être plus compétitives.

C'est en faisant du Bench Marking, c'est-à-dire en s'inspirant des meilleurs pratiques du marché afin de les copier et les adapter à sa situation, en l'occurrence des expériences américaines, que les entreprises européennes et françaises en particulier ont adopté le contrôle de gestion vers les années soixante.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion s'est généralisé dans tous les secteurs de l'économie et même dans l'administration publique.

Dans le secteur particulier de l'assurance les entreprises américaines d'assurances vie ont été les premières à y introduire le contrôle de gestion au milieu des années soixante ²³.

Pour ce qui concerne la zone CIMA, certaines entreprises d'assurances ont commencé par mettre en place un système de contrôle de gestion dans les années quatre vingt dix. Les filiales des entreprises étrangères ont été les pionnières dans le domaine.

Il faut noter cependant que certaines entreprises sont encore à la traîne jusqu'à ce jour, particulièrement au TOGO pour des raisons qu'il serait probablement intéressant de découvrir en interrogeant leurs dirigeants.

2.1.2. Les définitions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un concept dont la définition n'est pas aisée.

D'après le Dictionnaire Universel le contrôle de gestion est « l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations » ²⁴. Cette définition semble pour le moins simpliste. Elle se limite à présenter ce concept comme une analyse des écarts.

Selon NOBILÉ, le contrôle de gestion est « l'ensemble des techniques et des moyens permettant par des actions correctives d'atteindre certains objectifs » ²⁵. Cette définition est plus expressive que la précédente puisque le contrôle de gestion est ici présenté comme un ensemble de techniques et de moyens, ce qu'il est en partie.

²³ Ibid, p.16.

²⁴ Dictionnaire Universel, op. cit. .

²⁵ NOBILÉ, op. cit., p. 17.

Pour des praticiens du contrôle, tels BENEDICT et KERAVEL, le contrôle de gestion est un « système global d'informations internes à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données concernant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise »²⁶. Cette troisième définition plus large que les deux précédentes restitue mieux le contenu du concept en le qualifiant de système global c'est-à-dire un ensemble cohérent de notions, de principes liés logiquement et considérés dans leur enchaînement.

Les principes du contrôle de gestion sont ainsi résumés par YEATMAN de la façon suivante :

- Pas d'entreprise sans objectif
- Pas d'objectif sans mesure
- Pas de mesure sans réaction

2.2. LA STRUCTURE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION

La structure d'un service de contrôle de gestion sera abordée sous l'angle de son positionnement hiérarchique et des missions et attributions qui lui sont dévolues. C'est dans cette perspective que pourrait être mieux appréhendée l'importance d'une telle structure au sein d'une entreprise d'assurances.

2.2.1. Le positionnement hiérarchique

Le contrôle de gestion est un service interne à l'entreprise d'assurances.

En tant que service, c'est-à-dire une division administrative, sa mise en place relève de la compétence de la Direction Générale ou tout simplement des dirigeants de l'entreprise. C'est un organe de gestion centralisé, nécessaire lorsque les pouvoirs de décision sont décentralisés et servant à informer correctement les dirigeants de la marche de l'entreprise. Le positionnement du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise varie d'une entreprise à l'autre et principalement en fonction de la taille de l'entreprise. Il n'y a donc pas un positionnement standard en la matière.

C'est ainsi que le contrôle de gestion est parfois une attribution du service comptabilité. Il peut relever aussi du secrétariat général. Dans certaines entreprises il dépend du service financier. Dans d'autres il est un service à part entière comme le service production ou le service sinistres. Dans ce cas de figure il se positionne dans l'organigramme au même niveau que les autres services dans un lien hiérarchique direct par rapport à la Direction Générale.

²⁶ BENEDICT G. et KERAVEL R., Evaluation du contrôle interne, Les Editions Foucher, Paris, p.24.

De par ses missions le rattachement à la Direction Générale est le positionnement le plus efficace qu'il convient de conférer au contrôle de gestion.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances doit être impulsée par la Direction Générale tout en associant les différents responsables à tous les échelons pour être efficace. Ceux-ci doivent être impliqués avec conviction par la Direction Générale. Ce faisant chaque responsable ferait siens les procédures, les méthodes et les mécanismes d'un système de contrôle de gestion à la mise en œuvre duquel, il a contribué et qui lui est d'un apport positif pour sa gestion.

2.2.2. Les missions du contrôle de gestion

Une entreprise d'assurances, malgré sa spécificité est une entreprise comme une autre du point de vue économique et de la recherche du profit. Aussi doit-elle bien connaître les éléments entrant dans la formation de ses résultats et chercher à améliorer la productivité des facteurs de production. Cela implique la fixation d'objectifs réalistes à la lumière des moyens de l'entreprise et de ses potentialités, de la force de la concurrence et des possibilités du marché. C'est de tout ce qui précède que découlent les missions du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est un outil privilégié au service de l'entreprise d'assurances du fait de sa capacité conceptuelle, analytique, synthétique, technique, informationnelle et prévisionnelle. Ces missions sont les suivantes :

- Assister la Direction Générale dans l'élaboration du plan stratégique ;
- Participer à la fixation des objectifs de croissance et de résultats à court, moyen et long terme ;
- Aider la Direction Générale à préparer le budget ;
- Conduire des missions spécifiques de contrôle de gestion dans les directions ou départements ;
- Analyser les écarts entre les objectifs prévisionnels et les résultats constatés pour en rechercher les causes et suggérer à la Direction générale les mesures correctives nécessaires ;
- Vérifier la bonne exécution des directives de la Direction Générale et des actions correctives mises en œuvre ;
- Surveiller la rentabilité de l'entreprise ;
- Mettre en place un système d'information de gestion fiable et adapté aux actions à mener .

Les missions assignées au contrôle de gestion s'inscrivent par conséquent dans la nécessité pour toute entreprise et en particulier pour une entreprise d'assurances d'être gérée de manière claire et cohérente par rapport à la politique générale de l'entreprise, aux objectifs prévisionnels, aux programmes d'actions à mettre en œuvre et aux budgets.

Pour accomplir ses missions le contrôle de gestion utilise des méthodes, des techniques et des outils appropriés.

2.3. LES TECHNIQUES DU CONTROLE DE GESTION

Les techniques de contrôle de gestion sont multiples.

Ayant vu le jour dans les entreprises industrielles, sa mise en œuvre dans une entreprise d'assurances requiert une certaine adaptation en raison de la nature particulière de ce secteur d'activités. Cette adaptation, tout en suivant les étapes classiques du contrôle de gestion, doit se faire par rapport aux actions à mener et à la pertinence des outils.

2.3.1. Les étapes classiques du contrôle de gestion

Le schéma général du contrôle de gestion peut se résumer en 8 étapes²⁷ :

- 1- Définir les politiques générales de l'entreprise ;
- 2- Fixer et quantifier les objectifs à atteindre à court, moyen et long terme ;
- 3- Etablir les programmes d'actions et rechercher les moyens pour sa mise en œuvre ;
- 4- Elaborer les budgets dans le cadre de la gestion budgétaire ;
- 5- Confronter les réalisations aux prévisions et déterminer les écarts ;
- 6- Analyser les écarts pour en rechercher les causes ;
- 7- Mettre en œuvre des actions correctives pour réduire les écarts ;
- 8- Contrôler la bonne exécution des actions correctives mises en œuvre.

2.3.2. Les actions à mener

Le contrôle de gestion implique une série d'actions à mener qui découlent de sa mission. La série d'actions peut être regroupée en 3 grands groupes d'actions :

- Prévoir
- Mesurer
- Agir

²⁷ NOBILÉ, *op.cit.*, p. 11.

1) Prévoir

Cette action entraîne l'établissement de prévisions qui permet à l'entreprise de se projeter dans le futur et de fixer des objectifs réalistes de l'activité, de moyens et de résultats.

En fait, la prévision est intrinsèque au fonctionnement normal de l'entreprise d'assurances. Cette dernière utilise la statistique afin de gérer économiquement et techniquement l'ensemble des risques regroupés dans la mutualité. Cela va sans dire que la prévision concernera la production, les prestations, les placements, les revenus des placements, les frais d'exploitation et les résultats.

Pour qu'elle soit réaliste et fiable la prévision doit être établie en tenant compte des facteurs prévisibles internes (modification des tarifs, sélection des risques, part du marché, etc.) et externes (concurrence, expansion du marché, croissance économique, etc.).

2) Mesurer

C'est évaluer, par l'unité de mesure appropriée, les différentes activités opérationnelles et administratives ayant fait logiquement l'objet de prévision. Elle consiste à rapprocher les résultats obtenus des objectifs prévus. Elle doit être périodique. Trois (03) situations peuvent être rencontrées.

L'évaluation permet de constater la réalisation des objectifs prévus. Dans ce cas on se félicitera certes de l'efficacité du travail accompli mais en ayant malgré tout une approche critique sur les conditions d'obtention des résultats afin de capitaliser les expériences.

L'évaluation peut donner de constater plutôt l'échec des réalisations au regard des objectifs prévus. Ceux-ci n'étant pas atteints il s'agira d'élucider les causes de l'échec, d'identifier les dérives éventuelles et potentielles.

Enfin l'évaluation peut montrer que les réalisations ont substantiellement dépassées les prévisions. Le contrôleur de gestion doit alors décortiquer cette performance extraordinaire et en tirer les enseignements.

3) Agir

C'est la réaction à avoir par le contrôleur de gestion, les responsables et la Direction Générale face aux évaluations faites.

A la suite des résultats obtenus des conclusions doivent être tirées d'une part sur les écarts positifs ou négatifs constatés par rapport aux prévisions et d'autre part sur la coïncidence des résultats et des prévisions. Il doit s'ensuivre soit des actions correctives ou soit le renforcement des résultats par la saisie des opportunités. Il faudra pour ce faire mieux répartir les moyens ou déployer des moyens supplémentaires.

2.3.3. Les outils du contrôle de gestion

Les outils du contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances sont nombreux et variés. Il s'agit du plan, du budget, des tableaux de bord et des ratios.

2.3.3.1. Le plan

C'est l'ensemble des directives décidées concernant les orientations, les objectifs et les moyens d'une politique économique.

Le plan peut être à long, moyen ou court terme. Le choix du terme du plan en assurance est conditionné par les changements structurels du secteur, l'échéance requise par certaines décisions avant de prendre pleinement effet et le nombre d'années nécessaires (3 à 5 ans et parfois plus) pour connaître les résultats définitifs d'un exercice.

Tous les plans fonctionnent sensiblement de la même manière sauf qu'ils n'ont pas la même horizon et donc présentent des visions prospectives et stratégiques différentes de l'entreprise. Ainsi le plan à long ou moyen terme détermine la stratégie et les principales orientations de la politique générale de l'entreprise, fixe les objectifs et arrête les prévisions financières alors que le plan à court terme se limite au budget- programme.

Le plan peut être établi par branche (Incendie, Accidents et Risques Divers) et selon les postes suivants :

- Production,
- Encaissements,
- Charge de sinistres et provisions techniques,
- Frais d'exploitation (administration, production et commission),
- Placements,
- Résultats (résultat technique brut, résultat technique net, résultat net).

Au cours de l'année (par mois, trimestre ,etc.) il y a remise en cause et réajustement des objectifs, des prévisions, et des programmes d'actions à la suite des contraintes qui pourraient être observées et contrôle des écarts significatifs par rapport au plan précédent.

2.3.3.2. Le budget

Le budget est l'ensemble des dépenses et des recettes estimées au cours d'une année.

Il est élaboré en tenant compte des enseignements du passé récent par la Direction Générale avec l'aide du contrôle de gestion et de la comptabilité. Arrêté par le Conseil d'Administration, il fixe les objectifs en termes de chiffres d'affaires, de charges, d'investissement et de résultat net.

Le budget reflète les décisions des dirigeants de l'entreprise qui tiennent compte des tendances observées sur les exercices antérieurs, sur le marché et des correctives à apporter éventuellement en vue de redresser les évolutions négatives et d'accélérer le développement.

Le budget sert de guide à l'action de tous les responsables de l'entreprise et exprime les moyens alloués à ceux-ci pour l'accomplissement de leur fonction ou/et les ressources financières qu'ils doivent procurer à l'entreprise dans l'accomplissement de leur fonction.

Pour être un outil efficace, l'exécution du budget doit se faire sous contrôle constant. Les réalisations de l'année en cours sont comparées aux réalisations de l'année précédente à la même période. Les écarts constatés doivent faire l'objet d'analyse approfondie et les mesures correctives prises sans tarder pour redresser la situation.

Le budget peut être carrément révisé lorsque au cours de l'année des faits nouveaux (commercialisation d'un nouveau produit, extension du réseau de distribution, recrutement de personnel, etc.) interviennent. Les modifications nécessaires seront alors soumises au Conseil d'Administration pour validation.

2.3.3.3. Les tableaux de bord

Les tableaux de bord sont des outils de pilotage destinés à faciliter la gestion économique et financière de l'entreprise. Comme tels leur contenu doit répondre aux préoccupations des utilisateurs.

Selon YEATMAN²⁸ les tableaux de bord sont des états ou des documents statistiques et comptables qui permettent aux dirigeants d'une entreprise d'en suivre l'évolution .

Le bilan, le compte d'exploitation, le compte des pertes et profits et les états prescrits par le code des assurances forment un jeu assez complet de tableaux de bord pour une entreprise d'assurances. Toutefois, ce qualificatif désignera dans la présente étude uniquement les documents statistiques et comptables autres que ceux précités dont l'élaboration dépend de la seule volonté des dirigeants de l'entreprise et non d'une prescription réglementaire ou législative.

L'établissement des tableaux de bord est donc relative aux besoins particuliers de chaque entreprise, de son marché et de son environnement. Les tableaux de bord bien élaborés doivent être judicieux, précis, concis , de lecture facile et répondre effectivement à l'utilisation pour laquelle ils sont destinés. Les renseignements qu'ils contiennent peuvent s'exprimer en valeur absolue (chiffres d'affaires, production, effectifs), en valeur relative (ratios) et/ou en unités physiques (nombre d'assurés, de contrats, de sinistres,...).

Il serait présomptueux de vouloir donner une liste exhaustive des tableaux de bord et recommander des présentations standard parce que chaque entreprise élabore les tableaux de bord qui lui sont utiles. Toutefois il est nécessaire de connaître qu'au minimum, le jeu de tableaux de bord d'une entreprise d'assurances IARD doit généralement exprimer des renseignements, des indicateurs relatifs aux différents postes du budget et du compte d'exploitation générale à savoir :

- la production (cotisation émise, affaire nouvelle, résiliation),
- les encaissements (arriérés, annulation, cession en réassurance..),
- les placements (produits et charges),
- la charge de sinistres (règlement, sinistres à payer, conservation),
- les frais généraux et commissions,
- les résultats techniques (brut et net), le résultat de réassurance.

Pour ce qui est de leur présentation, les tableaux de bord d'une entreprise d'assurances IARD peuvent revêtir les formes suivantes :

- Ensemble de feuillets mobiles
- Graphiques
- Tableau mural
- Tableau à consulter sur moniteur
- Ecran électronique.

²⁸ Cf. YEATMAN, *op. Cit.* .

2.3.3.4. Les ratios

Les ratios sont d'une importance indéniable pour l'évaluation des performances de l'entreprise par rapport à ses objectifs et par rapport aux autres entreprises du secteur.

Selon la définition qu'en donne la société fiduciaire de France, « un ratio est un rapport expressif entre deux données caractéristiques de la situation, du potentiel, de l'activité ou du rendement de l'entreprise »²⁹. Cette définition est incomplète parce que ne prenant pas en compte explicitement la concurrence et le marché.

Une définition plus englobante serait qu'un ratio est un rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques de la situation, du potentiel, de l'activité ou du rendement de l'entreprise et de l'entreprise vis-à-vis des concurrents ou du marché. Dans le cas de l'entreprise d'assurances les entreprises concurrentes et le marché doivent être du même secteur d'activité.

Instrument de gestion, de diagnostic et de prévision, les ratios permettent en particulier au contrôleur de gestion de suivre l'évolution de l'entreprise à un instant donné pour ainsi observer et analyser les écarts entre les objectifs et les résultats, puis de comparer ces résultats avec ceux des autres entreprises du secteur.

Les ratios sont exprimés sous forme de quotient, en pourcentage ou en unité de mesure. Ils sont généralement établis en se basant sur deux (02) sources principales de données. Il s'agit d'une part des documents comptables (bilan, compte d'exploitation, compte de pertes et profits) et d'autre part des états et des statistiques publiées sur le secteur. Il en découle que les ratios peuvent être établis, concernant les entreprises d'assurances IARD dans plusieurs domaines. Aussi serait-il fastidieux d'en donner une liste exhaustive. De plus le cadre de la présente étude ne saurait supporter un développement important sur les ratios sans être déséquilibré.

Toutefois pour accomplir efficacement sa mission le contrôle de gestion doit élaborer une série de ratios se rapportant aux domaines suivantes :

1. Activité commerciale

- Taux de croissance des cotisations émises
- Taux de croissance de la production (affaires nouvelles, résiliations, apport net)

²⁹ LAVAUD R. et ALBAUT J., Ratios et gestion de l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, 1974, p. 10.

2. Activité technique

- Taux de frais de gestion (frais généraux)
- Taux de commission
- Taux de sinistralité
- Taux de cession
- Taux de conservation des sinistres
- Ratio combiné (en pourcentage)
- Ratio d'exploitation.

3. Activité financière

- Taux de rendement des actifs gérés

4. Structure financière

- Taux de provisionnement des sinistres
- Taux de règlement des sinistres ou cadence de règlement
- Taux de provisionnement de primes
- Marge de solvabilité
- Part des immeubles dans l'actif
- Part des valeurs mobilières dans l'actif
- Taux de couverture des engagements techniques par des actifs rémunérateurs
- Besoins en fonds de roulement
- Arriérés de primes

5. Analyse du résultat

- Par rapport à la cotisation émise
- Par rapport aux capitaux propres
- Dividendes versées

6. Réassurance

- Taux de cession
- Taux de conservation
- Résultat de la réassurance
- Sinistre ou gain de commission

Ces différentes ratios sont à établir aussi bien par branche que globalement pour avoir respectivement une vision sectorielle et d'ensemble.

2.2. LES FINALITES DU CONTROLE DE GESTION

L'objectif ultime du contrôle de gestion d'une entreprise d'assurances IARD est la réalisation du profit optimum. Cela implique la maîtrise du résultat d'exploitation à travers celle individuelle des éléments qui concourent à sa formation.

Le résultat d'exploitation d'une entreprise d'assurances se forme principalement à partir de l'activité technique et donc de l'évolution de la charge des sinistres, des commissions, des frais généraux d'une part et des cotisations acquises d'autre part.

A ces éléments de base de la formation du résultat technique s'ajoutent les charges des placements, les produits des placements et les produits accessoires. En particulier les produits des placements contribuent si son niveau est substantiel à influencer positivement le résultat d'exploitation.

La maîtrise du résultat d'exploitation est enfin renforcée par la réassurance. Un bon plan de réassurance de l'entreprise d'assurances permet à l'assureur de transférer au réassureur les conséquences des gros sinistres qui grèvent les résultats techniques. A ce propos le contrôle de gestion devra veiller à une meilleure détermination des Sinistres Maximum Possibles (SMP) et des Sinistres Raisonnablement Escomptables (SRE) pour qu'il ne soit pas cédé excessivement et inutilement des primes au réassureur.

Dans le cadre du contrôle de gestion, un compte d'exploitation simplifié peut-être élaboré comme ci-après pour suivre l'évolution des activités et la tendance du résultat d'exploitation périodiquement.

COMPTE D'EXPLOITATION SIMPLIFIE

CHARGES	PRODUITS
Sinistres	Cotisations acquises
Frais généraux	Produits financiers
Commissions	
Réassurance	
Bénéfice	

Conclusion du chapitre 2

L'introduction du contrôle de gestion dans l'entreprise d'assurances vient singulièrement du souci des assureurs de maîtriser leur résultat d'exploitation fortement influencé par les difficultés inhérentes à la gestion d'une mutualité.

Les aléas dont sont naturellement soumis les risques, les difficultés de prévisions et l'inversion du cycle de production exigent une gestion efficiente de la mutualité.

Le contrôle de gestion, en établissant des informations périodiquement sur l'évolution de l'entreprise permet d'en connaître les points forts et les points faibles. Ce faisant des actions de renforcements ou correctives pourront être prises à temps pour influencer sur la marche de l'entreprise et optimiser le résultat d'exploitation.

Chapitre 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'UAT-IARD

Le contrôle de gestion d'une entreprise d'assurances est un processus mis en œuvre pour une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue des objectifs qui ont été déterminés. Ultiment il s'agit d'assurer la rentabilité de l'entreprise et d'optimiser ses résultats.

L'analyse des conditions et des faits résultant de la mise en œuvre du contrôle de gestion constitue une démarche nécessaire à l'appréciation du système. La confrontation des résultats obtenus dans l'application aux objectifs théoriques énoncés jetterait un éclairage sur les forces et les faiblesses du système.

L'UAT-IARD qui a clairement opté pour le contrôle de gestion peut servir d'étude de cas. Il s'agira essentiellement d'apprécier les conditions de mise en place de son système de contrôle de gestion, sa mise en œuvre et de vérifier dans quelle mesure l'objectif d'optimisation des résultats est atteint.

3.1. LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE L'UAT-IARD

La mise en place du système de contrôle de gestion de l'UAT³⁰ a débuté en janvier 1992 par la création d'un « Service de Contrôle de Gestion ».

En principe la mise en place d'un système de contrôle de gestion doit être précédée, dans le souci de prévenir les résistances et d'inciter les gestionnaires à s'approprier de l'outil, d'un questionnement sur :

- le type de contrôle de gestion voulu
- la capacité des personnes chargées de piloter le système
- l'existant et les besoins en matière d'outils de gestion.

Cette démarche préalable essentielle à la mise en place d'un système efficace n'a pas été observée. Ce dysfonctionnement est caractéristique des erreurs de management généralement relevées dans les rapports entre une société-mère et les filiales du Groupe.

Effectivement, filiale du Groupe AXA, l'UAT-IARD est sous la dépendance de la société-mère qui y exerce un contrôle et fait prévaloir une unité de décision et de stratégie. Il en découle donc logiquement que la définition des politiques générales, des stratégies et la fixation des objectifs de l'UAT-IARD sont largement influencées par les orientations du Groupe.

³⁰ A l'époque l'UAT s'appelait UAP(Union des Assurances de Paris).Le changement a eu lieu le 24 mars 1997.

Ainsi donc, c'est sur décision de la coordination Afrique du Groupe, qui elle-même relayait probablement les instructions données depuis le siège à Paris, que la mise en place du système de contrôle de gestion de l'UAT-IARD a débuté.

Aujourd'hui, il demeure toujours comme un sentiment de malaise, un manque de confiance général au niveau des responsables de départements et de services sur le rôle et l'apport positif réel du contrôle de gestion.

Cette mise en place apparaît comme une greffe car l'initiative n'a pas, à l'origine, été pensée et voulue par la Direction Générale et n'a pas non plus associé les gestionnaires de l'entreprise à sa conception.

La greffe a-t-elle pris ? Les attentes sont-elles satisfaites ? Telles sont les questions qui se posent et auxquelles il faut répondre.

3.2. LE DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION

L'étude du contrôle de gestion de l'UAT-IARD passe nécessairement par celle de la mission, du positionnement hiérarchique et de la capacité opérationnelle du département en charge de cette fonction.

3.2.1. Les missions

Les missions du département de contrôle de gestion de l'UAT-IARD correspondent aux missions classiques de la fonction contrôle de gestion tels que vu en théorie précédemment, à savoir :

- Aider la Direction Générale dans l'élaboration du budget et des révisions budgétaires ;
- Assurer le suivi budgétaire et déterminer les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- Analyser et faire la synthèse des écarts ;
- Transmettre les constatations aux différents niveaux hiérarchiques ;
- Suggérer des mesures correctives à la Direction Générale ;
- Arrêter les comptes et établir les états CIMA ;
- Remplir les tableaux de bord standard conçus par le groupe ;
- Etablir le reporting.

3.2.2. Le positionnement hiérarchique

Le type d'organisation de l'UAT-IARD est celui d'une structure fonctionnelle. Le dernier aménagement structurel de janvier 2004 a conservé cette tendance.

La première structure de contrôle de gestion dénommée « Service de Contrôle de Gestion » a été rattaché au département Comptabilité et Finances. Sa situation, au 3^{ème} niveau par rapport au sommet de la hiérarchie, fait pressentir que la création d'une telle structure n'était pas à l'époque un besoin prioritaire pour la Direction Générale de l'entreprise comme expliqué auparavant.

Néanmoins la création de ce service fut une grande première dans le secteur des assurances au Togo. Jusqu'à aujourd'hui l'UAT-IARD demeure la seule entreprise d'assurances à posséder une structure autonome de contrôle de gestion.

Depuis janvier 2001, le « Service de contrôle de gestion » est érigé en département. Il est situé au même niveau hiérarchique que les autres départements, juste en dessous de la Direction Générale avec laquelle il entretient désormais un lien direct. Cela implique que le contrôle de gestion est devenu effectivement pour la Direction Générale un outil de gestion.

Le cloisonnement qu'entraîne une structure fonctionnelle crée cependant des obstacles, conscients ou inconscients, à l'expression pleine de ce département. Le meilleur rattachement serait une position d'Etat-Major ³¹ (entre la Direction Générale et les Départements) qui placerait le contrôle de gestion dans un rôle de conseiller auprès de la Direction Générale et en ferait un outil de direction en plus de sa réputation d'outil de gestion.

3.2.3. La capacité opérationnelle

L'efficacité d'un système de contrôle de gestion implique logiquement et inéluctablement de disposer de moyens humains compétents et de moyens analytiques appropriés. C'est donc à la lumière de ces moyens que la capacité opérationnelle du département contrôle de gestion de l'UAT-IARD sera appréciée.

3.2.3.1. Les moyens humains

La personne qui a en charge le pilotage du système de contrôle de gestion est le chef du département. Il est assisté de deux (2) techniciens.

A l'introduction inopinée de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise en 1991, un cadre supérieur du département Comptabilité et Finances fut désigné pour organiser et faire fonctionner le nouveau service.

³¹ GLOCK J., Elément de gestion budgétaire, N.E.A., 1996, p. 19.

Bien que dynamique celui-ci ne possédait pas une grande notion du contrôle de gestion des entreprises d'assurances.

Pour lui faire acquérir des méthodes et des techniques dans le domaine afin de le rendre apte à assurer sa nouvelle fonction, il fut envoyé à des séminaires de formation organisés par le Groupe AXA. Ajoutées aux stages d'imprégnation suivis, les connaissances acquises et accumulées font maintenant du chef de département un véritable contrôleur de gestion.

3.2.3.2. Les moyens analytiques

Les moyens analytiques s'entendent ici des moyens qui permettent une analyse fine des différentes opérations et activités de l'entreprise d'assurances.

Dans le cas de l'UAT-IARD, il s'agit du système informatique d'information de gestion, appelé dans la suite de ce travail système d'information de gestion.

L'informatisation de l'UAT-IARD a débuté en 1989. Il a donc précédé la mise en place du contrôle de gestion.

Aussi dès sa mise en œuvre le contrôle de gestion a-t-il à sa disposition des données statistiques concernant les opérations d'assurances en vue d'éclairer les prévisions et d'étayer les travaux de contrôle. Le département se fait donc communiquer périodiquement (mois, trimestre, etc.) les données chiffrées de l'activité, traitées de manière à permettre leur exploitation aisée dans le cadre du contrôle de gestion. Plusieurs logiciels et progiciels utilisés expliquent l'efficacité et l'adaptation des données fournies pour répondre aux besoins spécifiques exprimés par le contrôle de gestion.

Les informations dont bénéficie le contrôle de gestion sont tirées des supports techniques et comptables tels que :

- le progiciel SINTIA de gestion des opérations d'assurances (production, sinistre, réassurance, etc.)
- le progiciel COBYS de gestion comptable, compatible avec SINTIA, qui récupère et transforme mensuellement par interface les opérations d'assurances en données comptables pour le département Comptabilité;
- le logiciel IMOBYS de gestion des immobilisations ;
- le progiciel BOREAL de gestion de la réassurance.

Le système d'information de gestion, en mettant en réseau tous les départements, permet au contrôle de gestion un relatif accès rapide et facile aux informations.

3.3. LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A L'UAT-IARD

Les techniques de contrôle de gestion sont différentes d'une entreprise à l'autre. Ainsi pour connaître la pratique du contrôle de gestion, il faut analyser la méthodologie employée.

Le contrôle de gestion à l'UAT-IARD, s'effectue à la fois au niveau global c'est-à-dire à l'échelle de l'entreprise et au niveau sectoriel correspondant aux départements.

3.3.1. Le contrôle de gestion à l'échelle de l'entreprise

Dans le cadre du budget annuel , le contrôle de gestion à l'échelle de l'UAT-IARD se déroule à travers le suivi trimestriel de l'évolution de la rentabilité globale de l'entreprise et des résultats, le contrôle comparé des réalisations par période et les rapports de gestion.

3.3.1.1. Le suivi de la rentabilité globale de l'UAT-IARD

Ce suivi est mensuel et trimestriel. Il se traduit par l'observation des résultats quant à leur évolution par rapport aux prévisions. Dans la forme, le suivi de la rentabilité globale se fait par l'intermédiaire, de tableaux de bord d'exploitation qui s'apparentent à des comptes d'exploitation simplifiés qui indiquent aux dirigeants de l'UAT-IARD, la tendance des résultats. Ceux-ci sur la base des écarts constatés prescrivent sur suggestion du département de contrôle de gestion des mesures correctives ou des actions de renforcement.

3.3.1.2. Le contrôle comparé des réalisations par période

Ce type de contrôle permet aux dirigeants de l'UAT-IARD d'apprécier la performance présente de l'entreprise sur une période par rapport à la performance enregistrée sur la même période l'année passée.

Lorsqu'un décalage est constaté à la suite de cette comparaison celui-ci est analysé et des actions éventuelles peuvent être décidées.

3.3.1.3. Les rapports de gestion

Le département contrôle de gestion élabore périodiquement (mensuel, trimestriel, semestriel et annuel), la synthèse des rapports d'activités et de gestion établis par les autres départements. Ces rapports expliquent et analysent l'évolution des réalisations par rapport aux prévisions.

Une analyse approfondie est donc faite de l'évolution du chiffre d'affaires, de la sinistralité, des frais généraux, des revenus financiers, de la réassurance et des résultats. La situation financière de l'UAT-IARD est aussi présentée à travers les conclusions sur l'état des arriérés, le niveau de couverture des engagements réglementés et de la marge de solvabilité.

3.3.2. Le contrôle de gestion au niveau des départements

Le contrôle de gestion de l'UAT-IARD adopte une approche analytique au niveau des départements. Cette approche commence par l'élaboration des budgets des départements, le contrôle des prévisions de production, des charges techniques et des frais généraux.

3.3.2.1. L'élaboration des budgets des départements

Au cours du dernier trimestre de l'année, les chefs de départements sont invités, dans le cadre du contrôle de gestion à exprimer leurs différents besoins en :

- 1 Formation
- 2 Personnel intérimaire
- 3 Documentation
- 4 Fournitures de bureau
- 5 Imprimés
- 6 Fournitures informatiques
- 7 Publicité
- 8 Matériel informatique
- 9 Matériel de bureau
- 10 Mobilier de bureau
- 11 Divers

Les chefs de département recueillent auprès des chefs de services, les besoins exprimés par le personnel par rapport aux objectifs que chaque département s'est fixé pour l'année à venir. Après avoir centralisé à leur niveau les différents besoins exprimés et les objectifs prévisionnels, ils transmettent les propositions de budgets au département contrôle de gestion dans les délais fixés au préalable.

A la réception des propositions des budgets annuels des départements, le contrôle de gestion fait l'analyse des différents besoins et objectifs exprimés en vue d'apprécier leur évolution par rapport aux réalisations passées. Lorsqu'il y a des zones d'ombres des explications sont demandées aux départements concernés.

A la fin de cette procédure et à partir des budgets des départements, le contrôle de gestion élabore un projet de budget après la discussion budgétaire avec les chefs de départements sous la présidence de la Direction Générale.

3.3.2.2. Le contrôle des prévisions de production

La production est la principale source de recettes de l'entreprise d'assurances. Elle est appréhendée sous deux formes à savoir le chiffres d'affaires et le nombre de contrats en portefeuille.

Dans le cadre du contrôle de gestion, le département Production de l'UAT-IARD établit ses prévisions de production exprimées en chiffres d'affaires. Ces prévisions sont explicitées en tenant compte de l'évolution escomptée en souscription de nouvelles affaires pour compenser les résiliations et les chutes (sorties). Les prévisions de chiffres d'affaires établies par le département Production et surtout des encaissements sont ensuite analysées par le contrôle de gestion en vue d'apprécier leur sérieux. Il attire également l'attention sur la poursuite de la sélection des risques afin que la croissance de la production ne se fasse au dépend de la qualité du portefeuille.

3.3.2.3. Le contrôle des charges techniques

Dans le cadre du contrôle de gestion le département sinistres établit les prévisions des charges techniques en procédant par extrapolation du passé à partir des sinistres à payer (SAP) et des chiffres d'affaires des années précédentes. C'est ainsi que pour l'établissement des prévisions de sinistres pour 2005 une extrapolation est faite sur la période 1998 – 2004 tout en tenant compte des prévisions du chiffre d'affaires de 2005 faites par le département production.

Les sinistres font l'objet d'inventaire permanent et d'évaluation dossier par dossier. En l'absence d'élément d'appréciation les charges de sinistres sont évaluées forfaitairement sur la base des expériences acquises. Par exemple le département sinistre a établi qu'un sinistre corporel fait sept (7) fois un sinistre matériel.

A l'aide d'un logiciel qui se base sur les statistiques antérieures, le contrôle de gestion analyse les charges techniques pour apprécier la qualité des prévisions. Ce logiciel permet de suivre la sinistralité branche par branche sur sept (7) ans.

3.3.2.4 Le contrôle des frais généraux

Les frais généraux constituent un poste qui fait l'objet d'attention particulière de la part du contrôle de gestion.

En effet les frais généraux forment une partie importante des frais(ou dépenses) de l'assureur dans le budget annuel. Pour suivre leur tendance, le contrôle de gestion analyse le poids des frais généraux et de chacune de ses composantes en rapportant les frais généraux aux cotisations émises. Le contrôle de gestion veille à ce que ces frais soient en adéquation avec les objectifs fixés et les ressources attendues dans le cadre du budget.

3.4. IMPACT DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION SUR LA MAITRISE DU RESULTAT

Le contrôle de gestion de l'UAT-IARD vise, comme tout système de contrôle de gestion la rentabilité de l'entreprise. Pour ce faire les actions de contrôle portent particulièrement sur la maîtrise du résultat technique et sur la maîtrise des coûts (acquisition et gestion).

3.4.1. La maîtrise du résultat technique

Le résultat technique d'une entreprise d'assurances est donné par le ratio technique
$$\frac{\text{Charge de sinistres (s)}}{\text{Cotisations acquises (c)}}$$

Dans le cadre du contrôle de gestion les sinistres sont suivis à l'UAT-IARD mensuellement. En effet, le contrôle de gestion établit chaque mois un tableau comparatif par branche de la charge de sinistres de l'exercice en cours par rapport à celle de l'année dernière. Dès qu'on constate un écart significatif entre les prévisions et les réalisations le département sinistres est interpellé pour explication.

En fin d'exercice si une dérive du ratio S/C est constatée les départements sinistres et production sont interpellés.

Le département Sinistres après avoir localisé la branche ou/et les contrats sinistrés fournit ses explications.

A la réception des explications le contrôle de gestion fait sa propre analyse qui débouche soit sur une confirmation ou une infirmation des explications du département sinistre.

S'il y a confirmation, le contrôle de gestion les valide et suggère des actions correctives dans un rapport adressé à la Direction Générale. Cette dernière réagit alors en ordonnant au département Production la mise en œuvre des mesures prises relativement aux causes explicatives de la dérive du ratio S/C.

Les actions vont d'une augmentation du tarif, d'une imposition de franchise à une modification des conditions des contrats et à la sélection du portefeuille.

Ces mesures peuvent aller parfois jusqu'à un retrait partiel d'une branche. Cela a été le cas en 1998 dans la branche auto qui était déficitaire trois (3) années durant alors qu'elle faisait plus de 50% du chiffre d'affaires. Les mesures suivantes ont été prises pour ramener le poids de cette branche au tiers (1/3) du chiffre d'affaires :

- modification des conditions de la garantie qui comprend maintenant en plus de l'assurance obligatoire (responsabilité civile automobile) l'Incendie, le Vol et la Défense Recours,
- souscription de garantie annuelle obligatoire,
- sélection des risques (visite obligatoire du véhicule à garantir par le producteur)

Le suivi de la charge de sinistres globale et par branche de l'exercice courant et comparativement aux exercices antérieurs dans le cadre du contrôle de gestion permet la maîtrise, ceteris paribus, du résultat technique de l'UAT-IARD.

3.4.2. La maîtrise des coûts (d'acquisition et de gestion)

Les coûts d'acquisition (commission) et de gestion (frais généraux) constituent le 2^{ème} poste important de dépenses de l'assureur. Le contrôle à l'UAT-IARD de l'évolution des coûts se fait mensuellement à travers les tableaux de bord des frais généraux et des commissions.

Ainsi chaque mois il y a un suivi méticuleux des coûts à la lumière des prévisions budgétaires et des encaissements effectifs des primes. Le contrôle de gestion veille à ce que la consommation des frais d'acquisition et de gestion ne dépassent pas les prévisions du budget de l'exercice en cours d'une part et comparativement aux exercices passés d'autre part. Il rapproche les recettes et les dépenses auxquelles elles sont destinées afin de contenir les coûts dans les proportions standards internationalement reconnues.

Les proportions standards découlent de la répartition des primes qui doivent servir à couvrir :

- les charges techniques (sinistres et frais annexes) 65%
- les frais de gestion (frais généraux) 15%
- les frais d'acquisition (rémunération des intermédiaires) 20%

Le contrôle de gestion compare donc les coûts de gestion et les coûts d'acquisition à la part des encaissements destinés à ces postes de dépenses pour prévenir et localiser les dérapages. Le contrôle des coûts permet donc de contenir les dépenses dans les normes, de détecter les facteurs sur lesquels on peut agir et de mettre par conséquent en œuvre des mesures correctives.

Dès que le rapport sur les dérives est transmis à la Direction Générale, celle-ci ordonne rapidement la mise en œuvre des mesures proposées par le contrôle de gestion pour stopper les dérapages et contenir les coûts dans les limites qui permettent de ne pas hypothéquer les résultats de l'entreprises.

Conclusion du chapitre 3

L'UAT – IARD, a opté clairement pour le contrôle de gestion comme un instrument permettant l'optimisation du résultat de l'entreprise.

Par l'établissement du budget, des rapports de gestion, le contrôle de l'évolution des éléments entrant dans la formation du résultat, particulièrement la charge de sinistres, l'encaissement des cotisations, les frais de gestion et d'acquisition des contrats, le contrôle de gestion facilite un diagnostic à tout moment de la situation financière et économique de l'entreprise.

Il y a donc un suivi régulier de la rentabilité pour déterminer les écarts et les dérives en cours d'exercice et prendre les mesures correctives appropriées pour renforcer les points forts et redresser les situations périlleuses.

Le contrôle de gestion l'UAT – IARD contribue à optimiser dans une certaine mesure les résultats. Cependant des insuffisances existent dans la pratique qui ne permettent pas au système de contrôle de gestion de donner la pleine mesure de sa capacité.

Chapitre 4 LES PROPOSITIONS POUR LA REDYNAMISATION DU CONTROLE DE GESTION A L'UAT-IARD

Une des conditions que les auteurs qualifient d'extrême importance pour la mise en place d'un système de contrôle de gestion est la réflexion préalable sur le choix des méthodes, procédures et outils du système à laquelle doivent être associés les responsables intéressés.

Ainsi, pour avoir participé activement à sa conception, les responsables et les utilisateurs du système s'emploieront à le faire fonctionner.

L'étude du cas de l'UAT-IARD fait ressortir des faiblesses et des insuffisances consécutives au manque de réflexion sur la mise en place du système. Des actions sont donc nécessaires pour le renforcement des capacités de direction et de gestion de contrôle de gestion en vue d'une plus grande efficacité.

4.1. L'APPRECIATION DU CONTROLE DE GESTION DE L'UAT-IARD

L'appréciation générale portera essentiellement sur les faiblesses et les insuffisances les plus pertinentes du système à savoir la faiblesse sur le plan stratégique, l'insuffisance de formation et d'information et l'absence de conception.

4.1.1. La faiblesse sur le plan de la stratégie globale de l'entreprise

L'étude du cas de l'UAT-IARD a montré que le contrôle de gestion utilise la technique du plan annuel qui correspond en réalité au budget-programme. Le contrôle de gestion de l'UAT-IARD se cantonne donc à la gestion du budget dont il contrôle la réalisation. Cela implique que l'on fait plutôt du contrôle budgétaire que du contrôle de gestion.

Dans la typologie des contrôles de gestion, ce système est qualifié d'élémentaire. C'est justement là où se trouve la faiblesse fondamentale du système car il reste sous-dimensionné par rapport aux besoins réels en matière de contrôle de gestion de l'UAT-IARD.

En effet, la technique du plan annuel ne permet pas de définir des objectifs stratégiques qui relèvent de la planification à long ou moyen terme.³² La Direction Générale se trouve ainsi privée d'un précieux instrument de direction.

³² Cf. MASSE P., Le plan ou l'anti - hasard, Gallimard, Saint-Amand 1965.

4.1.2. L'insuffisance de formation et d'information

Elle se constate chez la majorité des chefs de département et de service et chez les agents de maîtrise et d'exécution.

Le contrôle de gestion était une nouvelle technique à sa mise en place à l'UAT-IARD. Il devrait en principe, comme dans toute démarche innovante, être précédée d'actions de formation à l'intention de ceux qui auront à travailler avec cet outil. Cela n'a pas été le cas. Seul le chargé de la mise en œuvre et du pilotage du système a suivi une formation dans le domaine. Les autres responsables n'en ont pas bénéficié ainsi que les autres utilisateurs. C'est donc logiquement que ceux-ci n'appréhendent pas de façon approfondie ni l'importance ni le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise. A cela s'ajoute la circulation limitée de l'information concernant les travaux du contrôle de gestion

En effet, mensuellement, le contrôle de gestion établit le reporting et des tableaux de bord destinés aux responsables chefs de départements et de services concernés. L'information n'est pas en générale répercutée au niveau des agents opérationnels ou fonctionnels pour les intéresser à la marche de l'entreprise afin qu'ils se sentent concernés par ses difficultés et ses succès. D'où un comportement « bureaucratique » observé chez la plupart des agents d'exécution.

4.1.3 Absence de conception

L'étude du système de contrôle de gestion de l'UAT-IARD a révélé que celui-ci est largement tributaire des apports techniques et méthodologiques du Groupe AXA auquel l'entreprise appartient.

Cette situation prive le contrôle de gestion de l'UAT-IARD de sa mission de conception du système d'information. Les tableaux de bord ne sont pas élaborés par le département du contrôle de gestion mais reçus du Groupe. Ils sont alors remplis sans aucune adaptation. La conséquence est que des situations inédites non prévues par les tableaux de bord standard ne sont pas appréhendées, le département ne disposant pas d'outil à cet effet.

L'absence d'une comptabilité analytique est aussi caractéristique de l'absence de conception diagnostiquée. En effet, pour la maîtrise des coûts qui constituent un élément important de la rentabilité et donc du profit optimum recherché par le contrôle de gestion, la mise au point d'une comptabilité analytique s'avère nécessaire.

Elle permet contrairement au clé de répartition souvent « arbitraire » de procéder à une analyse plus précise de l'origine et de l'affectation des dépenses et des recettes de l'entreprise.

4.2. LES PROPOSITIONS D' ACTIONS POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU CONTROLE DE GESTION DE L'UAT – IARD

Sur le marché togolais des assurances l'UAT-IARD est la seule entreprise à disposer d'une structure autonome de contrôle de gestion. Pour mieux exploiter et maintenir l'avance technique que cela lui confère il faut une nouvelle technique de planification, la mise au point d'une comptabilité analytique, une amélioration du système d'information de gestion et des actions de formation du personnel dans le domaine.

4.2.1. L'adoption de la planification stratégique

Le choix de la planification stratégique est dicté par la durée du cycle économique de l'UAT-IARD.

En se référant seulement à la comptabilisation des tardifs (sinistres survenant au cours d'un exercice et déclarés tardivement hors de l'exercice concerné)³³ et à la cadence de règlement de la 1^{ère} année³⁴ de l'UAT-IARD le contrôle de gestion devra adopter une planification à moyen terme (3 à 5 ans). Cela collera mieux aux réalités de l'entreprise qui ne connaît ses résultats définitifs qu'au bout de 3 à 5 ans en général.

La planification stratégique est le « processus par lequel l'entreprise définit ses objectifs, sa stratégie concurrentielle (domaine d'activités, types de luttes concurrentielles), ainsi que sa politique dans les différentes activités fonctionnelles (marketing, production, recherche et développement, personnel, finance, ...) »³⁵.

Le plan stratégique sera décliné ensuite en plan opérationnel qui est « le processus par lequel des plans d'actions sont définis dans le temps, généralement à moyen terme avec une enveloppe de ressources »³⁶. Et enfin du plan opérationnel sera extrait un plan annuel c'est – à – dire un budget annuel qui précisera le programme d'exécution des actions arrêtées pour l'année.

³³ Les tardifs concernent en général 5 exercices.

³⁴ Cadence de règlement de la 1^{ère} année = Paiement cumulé des exercices antérieurs
charge de sinistres brute

³⁵ Cf. MARGERIN J., La gestion budgétaire, Les éditions d'organisation, Paris 1986.

³⁶ Cf. MARGERIN, op.cit. .

La Direction Générale serait ainsi dotée d'un instrument de gestion stratégique et prospective qui offre une vision pour l'avenir de l'entreprise et permet donc des prévisions de croissance ³⁷.

4.2.2. La mise au point d'une comptabilité analytique

La recherche de la rentabilité et du résultat optimum que vise le contrôle de gestion passe particulièrement par la maîtrise des coûts techniques et des coûts non techniques. La comptabilité analytique est justement un instrument par excellence de maîtrise des coûts et des recettes.

En effet, la comptabilité analytique, comme son nom l'indique, permet une analyse plus fine et détaillée des dépenses et recettes. Elle confère la technicité nécessaire à l'imputation plus exacte des coûts en limitant au maximum l'utilisation des clés de répartition qui tiennent plus compte de l'apparence.

La mise au point d'une comptabilité analytique offrira une capacité réelle d'analyse des centres de profit et de coûts. Les postes trop dépensiers et peu productifs pourront ainsi être localisés et des actions correctives conséquentes prescrites pour relever leur productivité.

4.2.3 L'amélioration du système d'information de gestion

Le système d'information de gestion actuel de l'UAT-IARD est le plus évolué sur le marché togolais d'assurances. Cependant il présente des insuffisances qui découlent de sa conception et du comportement général des agents opérationnels et fonctionnels.

Le système d'information de gestion de l'UAT-IARD est piloté par des programmes informatiques. Ces programmes qui datent d'une quinzaine d'années (1989 – 2004) ont connu de multiples adaptations et mise à jour par rapport aux besoins des départements. Cependant des améliorations restent à faire du fait du progrès technique rapide dans ce domaine et du développement social.

En effet, le système présente actuellement par exemple des problèmes de cotation des dossiers sinistres et d'enregistrement des numéros des véhicules pour insuffisance d'espace. Il en est de même pour certains états imprimés sur demande du département Réassurance qu'il faut retraiter manuellement avant leur exploitation parce qu'il manque la lettre clé qui renvoie au dossier.

³⁷ Cf. BETTELHEIM C., Planification et Croissance accélérée, Maspero, Paris 1967.

Le comportement général observé au niveau de tous les départements, fonctionnels et opérationnels, qui consiste à ne pas renseigner toutes les rubriques des différents documents entraînent des pertes d'informations utiles (le sexe et l'âge par exemple en assurance auto) pour l'analyse multidirectionnelle. Il est donc impossible de faire une analyse par sexe et par âge des contrats individuels des particuliers en assurance automobile.

Au niveau de la communication interne de l'entreprise, il faut adopter un «reporting ouvert rendant les résultats des performances accessibles à tout un chacun dans l'organisation»³⁸. Il faut donc mettre en place un système de retour d'information.

Des marges de manœuvres existent par conséquent pour l'amélioration du système d'information de gestion.

Un bon système d'information de gestion doit être capable d'analyses à différents niveaux de synthèse, par centre de profits et de coûts, par nature de risques, et de clientèles d'une part et d'analyses croisées des axes essentiels de traitement (segment de clientèle, client, contrat, risque, apporteur, préfecture, région, etc.) d'autre part.

4.2.4. La formation du personnel aux nouvelles méthodes

La formation du personnel est nécessaire pour faire passer les innovations dans l'entreprise.

En effet le personnel de l'UAT-IARD a actuellement un déficit en formation dans certains domaines essentiels à la compréhension des techniques employées tant au niveau opérationnel qu'au niveau fonctionnel.

Certes les agents ont un bon background en général au recrutement. Et à l'entrée dans l'entreprise chacun est soumis à un stage interne d'imprégnation et relativement aux tâches qu'il aura à accomplir au poste qu'il occupera.

Cependant les formations en cours de carrière pour se remettre à niveau à la suite de l'introduction d'une nouvelle technique dans la procédure de travail ou à la suite d'une évolution des techniques sur le marché ne suit pas toujours.

Par exemple les agents du département Production ne maîtrise pas le Traité des Risques d'Entreprises (TRE) actuellement appliqué pour les contrats d'assurance incendie. Il en est de même en contrôle de gestion.

³⁸ KAPLAN R. et NORTON D.P., Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie, Editions d'Organisation, Paris 2001, p.17.

On peut estimer à 70 % les chefs de département et à 75 % les agents qui n'ont aucune formation en contrôle de gestion.

Il faut donc des actions de formations pour consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements bref former aux métiers et à leurs évolutions. Cela permettra d'éviter que les outils ne deviennent des centres de coûts qui grevent inutilement les frais généraux.

Conclusion du chapitre 4

Les propositions pour la redynamisation du contrôle de gestion à l'UAT-IARD doivent permettre d'abord de changer la typologie du système actuel en passant d'une planification annuelle, qui est un contrôle budgétaire, à une planification stratégique qui offre plus de possibilités. Celle-ci peut être décliné en une panoplie d'outils de gestion budgétaire, de gestion prévisionnelle et d'analyse stratégique.

La mise au point d'une comptabilité analytique devrait venir renforcer la capacité du système. La formation et le système d'information de gestion devront pour leur part contribuer au fonctionnement harmonieux du système en vue de l'obtention d'un résultat optimum pour le plus grand bien des assurés, des actionnaires et du personnel de l'UAT – IARD.

Plusieurs études ont montré aujourd'hui que « les occasions de créer de la valeur passent de la gestion des actifs matériels à la gestion de la stratégie fondée sur le savoir, qui fait appel aux actifs incorporels : la relation client, les services et produits innovants, les processus de fonctionnement de haute qualité et réactifs, la technologie de l'information et les bases de données ainsi que les capacités, les compétences et la motivation des salariés »³⁹.

³⁹ KAPLAN et NORTON, *Op. cit.*, p.2.

CONCLUSION GENERALE

Les entreprises d'assurances, comme toute entreprise à but lucratif, ont pour objectif de faire du profit et de distribuer des dividendes substantielles à leurs actionnaires.

Cet objectif conduit les entreprises à rechercher, constamment, l'augmentation de la productivité des facteurs de production. Cela implique la croissance des recettes et surtout la compression des dépenses.

Pour ce faire, les entreprises d'assurances ont commencé à adopter en Europe puis en Afrique le système de contrôle de gestion qui est né dans les entreprises industrielles aux Etats-Unis.

L'UAT-IARD fut la première à mettre au point ce système dans le secteur des assurances au Togo. C'est ainsi qu'une structure autonome fut créée avec pour fonction le contrôle de gestion à travers l'élaboration du budget, la surveillance périodique de sa mise en application, le contrôle des réalisations et la détermination des écarts par rapport aux objectifs prévisionnels. Le but visé est l'optimisation du résultat technique et non technique.

De l'étude du cas de l'UAT-IARD, il ressort que le contrôle de gestion a contribué à doter l'entreprise d'outils de gestion d'une part et à maîtriser les différents éléments entrant dans la formation du résultat technique et non technique d'autre part. On peut donc logiquement affirmer que le contrôle de gestion permet d'optimiser les résultats de l'UAT – IARD.

Pour des raisons de confidentialité les statistiques et les chiffres consultés ne peuvent être publiés pour étayer cette affirmation. La démonstration se fera alors «par l'absurde» à partir de la définition du contrôle :

- au sens mathématique ou comptable, stricto sensu, le contrôle est la comparaison de l'équation : Prévisions – réalisations = $\pm$ écart.
- au sens économique, le terme contrôle signifie «garder dans certaines limites, diriger, dominer, harmoniser».

De ces deux significations du contrôle peuvent se déduire les missions du contrôle de gestion.

Comme de l'étude de l'UAT – IARD il ressort que son système de contrôle de gestion répond aux deux définitions alors ce système est efficace dans une certaine mesure et donc permet d'optimiser les résultats.

Dans la pratique, le système présente cependant quelques faiblesses et insuffisances que des actions appropriées permettront d'améliorer.

Cependant avec la mondialisation, le contrôle de gestion seul ne suffit plus à optimiser les résultats de l'entreprise.

Il faut que l'UAT-IARD passe à la Gestion de la Relation Client (GRC)⁴⁰ qui est la segmentation et la rationalisation du ciblage de la clientèle et à la gestion de la qualité⁴¹ qui permet de définir des procédures simplifiées en vue d'améliorer la rentabilité de tous les actes de gestion et de production.

⁴⁰ En anglais Customer Relationship Management (CRM).

⁴¹ Pour la certification des procédures de l'UAT-IARD aux normes ISO 9000.

BIBLIOGRAPHIE

BENEDICT G. et KERAVEL R., Evaluation du contrôle interne, Les Editions Foucher, Paris.

BETTELHEM Charles, Planification et croissance accélérée, Maspero, Paris 1967.

Code des assurances des états membre de la CIMA, 2^{ème} édition, Editions LA FANAF, 2001.

Dictionnaire Universel, 3^{ième} édition, Hachette, 1995.

GLOCK J., Eléments de gestion budgétaire, N.E.A, 1996.

JACOB N., Les assurances, 2^{ème} édition, Dalloz, Paris 1979.

KAPLAN R.S. et NORTON D. P., Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie, Editions d'Organisation, Paris 2001.

LAVAUD R. et ALBAUT J., Ratios et gestion de l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, 1974.

MASSE Pierre, Le plan ou l'anti-hasard, Gallimard, St-Amand, 1965.

MARGERIN J., La gestion budgétaire, Les éditions d'organisation, Paris 1986.

NOBILE Donat, Le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurance, Editions Securitas, 1976.

RICHARD P.J., Histoire des institutions d'assurance en France, Edition de l'Argus, Paris 1956.

VALIN G. Gestion des entreprises d'assurances, Dunod, Paris 1983 .

YEATMAN J., Manuel International de l'Assurance, Economica, Paris 1998.

TABLES DES MATIERES

	<i>Page</i>
SOMMAIRE	
<i>INTRODUCTION GENERALE</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 QUELQUES SPECIFICITES DE L'ASSURANCE IARD</i>	<i>3</i>
1.1. LA DELIMITATION DU CONCEPT D'ASSURANCE	3
1.1.1. La définition de l'assurance	3
1.1.2. Le contrat d'assurances	4
1.1.3. La nature du produit assurance	5
1.1.4. L'inversion du cycle de production	5
1.1.5. La compensation des risques au sein d'une mutualité organisée	5
1.2. LES INTERVENANTS AU CONTRAT D'ASSURANCES	6
1.2.1. Les parties au contrat	6
1.2.1.1. L'assureur	6
1.2.1.2. L'assuré	7
1.2.2. Les intermédiaires d'assurances	7
1.2.2.1. Le courtier	8
1.2.2.2. L'agent général	8
1.2.2.3. Les personnes physiques non salariés mandatés	8
1.3. LES DIFFERENTES CATEGORIES D'ASSURANCES	9
1.3.1. Les assurances dommages ou Branches IARD	9
1.3.1.1. Les assurances de biens (ou assurances de choses)	9
1.3.1.2. Les assurances de la responsabilité civile	9
1.3.2. Les caractéristiques des assurances dommages	9
1.3.2.1. Le principe indemnitaire	10
1.3.2.2. La subrogation	10
1.3.2.3. Les règles proportionnelles	11
1.4. LES TECHNIQUES DE GESTION DES ASSURANCES	11
1.4.1. Les assurances de répartition	11
1.4.2. Les assurances de capitalisation	12
1.5. UNE COMPTABILITE PARTICULIERE	12
1.5.1. Un plan comptable particulier	12
1.5.2. Les états comptables	13
Conclusion du Chapitre 1	14

<i>Chapitre 2</i>	<i>LES METHODES ET LES FINALITES DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCES IARD</i>	15
2.1.	LE CONCEPT DE CONTROLE DE GESTION	15
2.1.1.	L'historique du contrôle de gestion	15
2.1.2.	Les définitions du contrôle de gestion	16
2.2.	LA STRUCTURE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION	17
2.2.1.	Le positionnement hiérarchique	17
2.2.2.	Les missions du contrôle de gestion	18
2.3.	LES TECHNIQUES DU CONTROLE DE GESTION	19
2.3.1.	Les étapes classiques du contrôle de gestion	19
2.3.2.	Les actions à mener	19
2.3.3.	Les outils du contrôle de gestion	21
2.3.3.1.	Le plan	21
2.3.3.2.	Le budget	22
2.3.3.3.	Les tableaux de bord	22
2.3.3.4.	Les ratios	24
2.4.	LES FINALITES DU CONTROLE DE GESTION	25
	Conclusion du Chapitre 2	26
<i>Chapitre 3</i>	<i>LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'UAT – IARD</i>	28
3.1.	LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE L'UAT-IARD	28
3.2.	LE DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION	29
3.2.1.	Les missions	29
3.2.2.	Le positionnement hiérarchique	29
3.2.3.	La capacité opérationnelle	30
3.2.3.1.	Les moyens humains	30
3.2.3.2.	Les moyens analytiques	31
3.3.	LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A L'UAT-IARD	32
3.3.1.	Le contrôle de gestion à l'échelle de l'entreprise	32
3.3.1.1.	Le suivi de la rentabilité globale de l'entreprise	32
3.3.1.2.	Le contrôle comparé des réalisations par période	32
3.3.1.3.	Les rapports de gestion	33
3.3.2.	Le contrôle de gestion au niveau des départements	33

3.3.2.1.	L'élaboration des budgets des départements	33
3.3.2.2.	Le contrôle des prévisions de production	34
3.3.2.3.	Le contrôle des charges techniques	34
3.3.2.4	Le contrôle des frais généraux	35
3.4.	IMPACT DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION SUR LA MAITRISE DU RESULTAT	35
3.4.1.	La maîtrise du résultat technique	35
3.4.2.	La maîtrise des coûts (d'acquisition et de gestion)	36
	Conclusion du Chapitre 3	37
	<i>Chapitre 4 LES PROPOSITIONS POUR LA REDYNAMISATION DU CONTROLE DE GESTION A L'UAT-IARD</i>	38
4.1.	L'APPRECIATION DU CONTROLE DE GESTION	
4.2.	DE L'UAT-IARD	38
4.1.1.	La faiblesse sur le plan de la stratégie globale de l'entreprise	38
4.1.2.	L'insuffisance de formation et d'information	39
4.1.3.	Absence de conception	39
4.3.	LES PROPOSITIONS D' ACTIONS POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU CONTROLE DE GESTION DE L'UAT – IARD	40
4.2.1.	L'adoption de la planification stratégique	40
4.2.2.	La mise au point d'une comptabilité analytique	41
4.2.3.	L'amélioration du système d'information de gestion	41
4.2.4.	La formation du personnel aux nouvelles méthodes	42
	Conclusion du Chapitre 4	43
	CONCLUSION GENERALE	44
	BIBLIOGRAPHIE	46