

**INSTITUT
INTERNATIONAL
DES ASSURANCES
DE YAOUNDE**

**CYCLE SUPERIEUR
11ème PROMOTION
1992 - 1994**

**CONTROLE DE GESTION
ET AUDIT
DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCES**



*Mémoire de Fin d'Etudes en vue de l'obtention du Diplôme
d'Etudes Supérieures d'Assurances (DESA)*



Présenté par :  **Papa CISSE**
Stagiaire CSAR DAKAR Département Contrôle
de Gestion dirigé par Mr Cheikh Tidiane SY

Novembre 1994

SOMMAIRE



AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

I / PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

A - Conditions Générales

- 1- Les finalités
- 2- La planification
- 3- La direction participative par objectif -D.P.0
- 4- Le contrôleur de gestion
- 5- Le profil
- 5 -2 Missions

B - Instruments du Contrôle

B1 La comptabilité générale

- 1 - Adaptation de la comptabilité générale
- 2 - Prise en compte de l'inflation
 - 2-1 Effets induits par l'inflation
 - 2-2 Méthode de redressement
 - 2-2-1 Méthode du pouvoir d'achat général
 - 2-2-2 Méthode de la comptabilisation en valeur de remplacement

B2 La Comptabilité Analytique

- 1 - Méthode des coûts complets
 - 1-1 Procédure d'incorporation
 - a - Traitement des charges non incorporables**
 - b - Traitement des charges supplétives**
 - 1-2 Imputation des charges
 - 1-2-0 Répartition des charges indirectes
 - a - Définition des centres d'analyse**
 - b - Classification des centres d'analyse**
 - 1-2-1 Répartition Secondaire
 - 2 - Méthode de l'imputation rationnelle
 - 2-1 Caractère novateur de la méthode
 - 2-2- Cas pratique

B3 Les Tableaux de Bord

- 1- Intérêt du tableau de bord
- 2- Outils du tableau de bord
 - 2-1- Les écarts-clés
 - 2-2- Les ratios
- 3- Elaboration d'un tableau de bord
 - 3-1- Prise en compte du type d'organisation
 - 3-2- Caractères du tableau de bord

B4 La Gestion Budgétaire

- 1- Justification
- 2- Principe de l'unité du budget
- 3- Principe de conformité avec l'organigramme
- 4- Principe de conformité à la politique générale
- 5- Délégation
- 6- L'organigramme
- 7- L'élaboration des budgets
 - 7-1 Différentes catégories de budget
 - 7-2 L'organisation budgétaire
 - 7-3- La révision budgétaire

II/ ARTICULATION DU CONTROLE DE GESTION A L'AUDIT

A -Méthologie de l'Audit

- 1- Diagnostic général
- 2- Modalités d'exercice de l'audit

B - Mise en Oeuvre de l'Audit

- 1- Audit de la gestion des contrats
- 2- Audit de la gestion des sinistres
- 3- Audit des annulations de Primes
- 4- Audit des recours

CONCLUSION GENERALE



AVANT PROPOS

Le contrôle de gestion est une discipline relativement jeune. Son introduction dans la gestion des affaires remonte au lendemain de la grande crise de 1929, d'abord, aux Etats-Unis où il acquit rapidement ses lettres de noblesse, il tarda de conquérir l'Europe qui ne l'adoptât réellement qu'après la seconde Guerre Mondiale.

Quant à l'audit, il justifie d'une pratique très ancienne qui a commencé dès le XIIIème siècle aussi bien en Italie, en Angleterre qu'en France. Dans ce dernier pays, l'obligation faite aux entreprises de se soumettre à un audit annuel est née avec la loi de 1867 qui a créé le titre de commissaire aux comptes ;

Une étroite complémentarité a toujours milité en faveur du rapprochement entre ces deux disciplines :

- le contrôle de gestion étant conçu pour favoriser la maîtrise de la gestion de l'entreprise

- l'audit se préoccupant de révéler le défaut de maîtrise c'est à dire les dysfonctionnements

Un autre lieu commun se trouve être la pénurie portant sur la littérature traitant de ces sujets. Les ouvrages sont rares et pour la plupart du temps, inaccessibles, situation rendue d'autant plus difficile dès lors qu'on s'intéresse à des manuels appliquant ces disciplines à l'assurance.

Il n'entre pas dans les préoccupations de ce travail de pallier cette lacune, loin s'en faut ; votre serviteur n'étant encore qu'un étudiant devant consacrer à un rituel considéré comme le couronnement fatidique des deux années de formation du cycle supérieur de l'Institut International des Assurances.

C'est pourquoi, loin d'être une monographie, ce modeste travail a procédé par une approche très pratique, en traçant des pistes, en fixant des repères susceptibles de faciliter la guidance de celles de nos compagnies qui sont désireuses d'adopter ces techniques de gestion qui ont largement fait leurs preuves en Europe, mais qui du reste, connaissent une implantation assez timide en Afrique.

Nous ne saurions aborder ce travail sans avoir remercié au préalable tous ceux qui ont contribué à sa réalisation.

Qu'il nous soit permis de remercier particulièrement :

- ✦ Monsieur Alioune NDOUR DIOUF Directeur Général de la Compagnie Sénégalaise d'Assurances et de Réassurances (CSAR DAKAR) ainsi que ses différents collaborateurs dont :
- ✦ Melle Aminata DIOUF pour sa disponibilité
- ✦ Mr Cheikh SY qui a accepté de m'accueillir dans son Département et qui a facilité mes travaux
- ✦ La Direction des Etudes de l'I.I.A. et plus particulièrement Monsieur Sara DIOP et son épouse
- ✦ Enfin Mme Rokhaya DIEYE qui a assuré la frappe et la mise en page de ce mémoire.



INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises sont confrontées à un véritable défi :

Dans un monde en pleine mutation, il faut s'adapter ou disparaître. Les bouleversements sont si nombreux et si rapides, que les entreprises qui n'y prennent pas garde se trouvent entravées dans leur croissance et parfois même, condamnées au déclin.

Ces évolutions sont encore plus rapides dans le secteur des assurances, du fait de certaines des spécificités qui lui sont propres à savoir :

- l'impossibilité de réaliser les conditions d'une concurrence parfaite. Sauf en Automobile où la législation impose un tarif, les prix ne sont pas affichés, d'où l'impossibilité chez les consommateurs d'assurance de procéder valablement à des comparaisons qualité - prix des produits offerts par les compagnies concurrentes.

- la non brevetabilité des inventions en assurance : dès qu'un produit est mis au point, il tombe aussitôt dans le domaine public et chacun peut s'en emparer à sa guise.

Il s'y ajoute, les phénomènes contemporains liés à l'environnement économique dans lequel évoluent les entreprises et qui n'épargnent aucune d'entre-elles.

- il s'agit de la mondialisation des phénomènes économiques
- l'incertitude qui affecte de façon croissante les divers mécanismes économiques.

Sans compter d'autres problèmes qui se profilent à l'horizon avec l'ouverture des frontières. Dans le cadre du CODE CIMA, on a défini une nouvelle réglementation porteuse d'espoirs en bien des points ; mais il y aura inévitablement des effets de contrecoups dont entre autres :

- la concurrence étrangère qu'il faut affronter sur nos marchés
- la nécessité de s'implanter sur les marchés étrangers. Dans ce contexte troublé, l'entreprise d'assurance, plus que jamais, a besoin de maîtriser sa stratégie.

Toutefois, si le besoin de stratégie a toujours été ressenti comme une nécessité permanente, la forme d'expression de ce besoin a profondément évolué. Est révolue, l'ère des plans rigides ; l'heure est à la rapidité dans la manoeuvre, la souplesse dans la conduite.

Il est donc important que l'entreprise se dote de moyens aptes à rendre sa structure flexible, à prévenir, mesurer et contrôler son activité. C'est à cette oeuvre que s'attellent le contrôle de gestion et l'audit, ce qui requiert :

- un bon réseau de communication
- des objectifs clairement définis
- un outil de production maîtrisé
- la faculté de rendre disponibles des moyens financiers adaptés aux ambitions de l'entreprise
- un système d'information efficace

Le présent travail s'emploiera successivement à examiner et à définir les conditions d'élaboration et de mise en oeuvre d'un système de contrôle de gestion et d'audit dans une compagnie d'assurance.

I/ PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

A - Conditions Préalables

1 - Les finalités

Une entreprise ne peut se soumettre valablement à un contrôle qu'à condition de s'être fixée un certain nombre de finalités correspondant à un état désiré. Le contrôle procède de la comparaison entre l'état actuel et celui désiré en vue de mettre en évidence les écarts éventuels.

Ces finalités correspondent à des choix résultant d'un processus long et cohérent appelé planification et ont pour noms : croissance, pérennité, sécurité autonomie ou équilibre.

Certaines de ces options sont compatibles, c'est le cas de la pérennité et de la sécurité ; par contre, d'autres sont incompatibles, c'est le cas de la croissance et de la sécurité.

La préférence portée sur telle option ou telle autre dépend d'une part de l'environnement interne et externe à l'entreprise, et d'autre part du système de valeur des dirigeants.

2. La planification

Le but principal d'un système de planification est d'envisager des modalités précises d'insertion de l'entreprise dans l'avenir.

A cet effet, il part des hypothèses d'évolution de l'environnement et de leurs conséquences probables sur l'entreprise pour définir des objectifs souhaitables pour celle-ci et l'allocation optimale des ressources nécessaires à leur réalisation.

Le plan couvre un horizon de temps qui va de 3 à 7 ans et peut se présenter sous les formes alternatives suivantes :

- un plan stratégique fixant les grandes orientations
- un plan opérationnel programmant les moyens requis pour la réalisation des objectifs stratégiques
- un budget qui correspond à la première année du plan

Les objectifs sont variés et spécifiques à chaque domaine d'activité .

a) dans le domaine commercial : on recense les objectifs annuels suivants :

- un objectif de taille critique
- un objectif de taux d'expansion annuel
- un objectif de taux de production nette
- un objectif de taux de production brute
- un objectif de satisfaction des besoins de la clientèle
- un objectif d'équilibre des résultats commerciaux
- etc....

b) dans le domaine administratif et technique : on recense les objectifs suivants :

- un objectif d'encaissement de primes comptant ou terme
- un objectif de taux d'erreur minimum
- un objectif de taux d'impayés minimal
- un objectif de délai d'établissement des affaires nouvelles
- un objectif de délai de régularisation des pièces

c) dans le domaine financier et comptable : sont recensés les objectifs suivants :

- un objectif de croissance du chiffre d'affaires
- un objectif de volume de trésorerie
- un objectif de maîtrise des frais généraux
- un objectif de cadence de règlement
- un objectif de capacité bénéficiaire

Toutefois, la fixation d'objectifs , que ce soit au travers d'un plan global ou par le biais de plans sectoriels, ne peut nullement garantir l'atteinte des résultats souhaités, en raison de l'incertitude et des aléas affectant les prévisions. Dès lors, le plan doit être renforcé par le contrôle dont une fonction essentielle consiste à cerner l'imprévisible, en édictant les mesures qu'appelle le rapprochement entre résultats réels et résultats souhaités.

La mise en oeuvre de ce contrôle suppose que la Direction Générale se dessaisisse d'une partie de ses prérogatives en assignant des objectifs précis à des responsables dans le cadre d'une direction participative par objectif.

3. La direction participative par objectif . DPO.

Les dirigeants doivent dans ce genre de structure, impliquer les différents responsables dans la formulation des objectifs, lesquels devront traduire en définitive un engagement des différentes parties - prenantes à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour pouvoir guider l'action, ces objectifs doivent être concrets, précis et chiffrés ; en plus ils doivent être compatibles coordonnés entre eux, programmés dans le temps et formulés par écrit.

Ce type tient son intérêt de sa souplesse, de son délai de réactivité et de son aptitude à mettre en évidence les responsabilités par une intégration harmonieuse des relations d'information et d'autorité, accouplée à une répartition des tâches entre les différents services ne laissant place à aucune redondance.

4 - L'adhésion des dirigeants

On n'insistera jamais assez, sur la nécessité d'un engagement total de la Direction Générale, seul gage de succès du contrôle de gestion.

A cet égard, le Directeur Général doit s'impliquer personnellement et oeuvrer pour faire accepter le système à ses différents collaborateurs. C'est à cette condition qu'on aboutit à un véritable gouvernement de l'entreprise dont les mérites sont vantés par P.F. DRUCKER de la façon suivante :

" Toute entreprise doit créer une véritable équipe et fondre les efforts individuels en un effort commun ; chaque membre de l'entreprise contribue à une tâche différente, mais ils contribuent tous à atteindre le même but. Leurs efforts doivent s'exercer dans la même direction et leurs contributions doivent s'adapter les unes aux autres pour produire un tout, sans qu'il y ait de vide, de conflit ou d'effort inutilement répété."

5. Le contrôleur de gestion.

5.1. Profil

Le contrôleur de gestion doit de préférence être un universitaire dans un registre à la fois économique et comptable, complété par des recyclages au fur et à mesure de l'enrichissement de ses tâches.

- Il doit être un praticien, prompt à l'action et au courant de toutes les procédures

- Il doit être un grand communicateur, capable d'établir un dialogue didactique et constructif au sein de l'entreprise

- Il doit être suffisamment outillé pour manier avec aisance les techniques de la comptabilité analytique , les formules d'élaboration des budgets, la construction de tableaux de bord et les méthodes de prévision.

- Il doit maîtriser tous les mécanismes de base de l'assurance et connaître les tâches dévolues aux différents services d'une compagnie d'assurance.

5.2 Missions

Le contrôleur de gestion doit contribuer à la performance globale de l'entreprise, sa fonction est polyvalente et doit recouvrir à la fois la comptabilité, la fiscalité, les budgets, la gestion de trésorerie et l'établissement des plans. Ses missions essentielles consistent :

- à introduire une dimension prévisionnelle dans la gestion des affaires

- à animer le processus de définition de stratégies cohérentes par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise, en rendant au besoin des arbitrages et en s'obligeant un effort permanent de révision des solutions offertes

- doter l'entreprise d'un système d'information

- à contrôler la réalisation des objectifs, analyser conjointement avec les responsables la cause des écarts

- se mettre au service de la stratégie globale et aider les opérationnels à se libérer des contraintes liées à l'insuffisance de l'organisation des tâches en les appuyant pour mettre au point des procédures et en leur donnant les moyens d'exercer de façon correcte leur métier d'assureur.

- Il doit animer et coordonner tout le processus budgétaire

- Il jouit d'une autorité fonctionnelle et doit en conséquence se mettre à l'écoute des autres responsables et faire preuve d'une certaine modestie intellectuelle

- Il doit intervenir utilement en tant que conseiller neutre mais attentif, capable de rendre parfois des arbitrages. C'est ici que l'apport du contrôle de gestion se veut original de par son approche synthétique et cohérente.

B - INSTRUMENTS DU CONTROLE DE GESTION

Nous examinerons d'une part, les techniques comptables qui permettent l'analyse incombant au contrôle de gestion et d'autre part, nous verrons les modalités de leur instrumentation, dans le cadre de la construction des tableaux de bord ou de la gestion budgétaire.

B-1 LA COMPTABILITE GENERALE

La comptabilité générale retrace les différentes opérations réalisées dans le cadre de l'exploitation ; en ce sens, elle représente la première source d'information en permettant :

- de déterminer le résultat annuel de l'entreprise, qui ressort au travers d'un compte d'exploitation générale
- de dresser la situation patrimoniale au travers du bilan et de suivre son évolution dans le tableau de financement
- de dresser un compte de pertes et profits qui permet d'appréhender la situation bénéficiaire ou déficitaire tous exercices confondus. Ces différents comptes sont présentés selon des normes définies dans le plan comptable des assurances, ce qui favorise d'une part l'auto-comparaison et d'autre part l'auto-évaluation vis à vis de la concurrence.

Outre les comptes précités, la comptabilité générale permet de mettre au point un certain nombre d'états réglementaires (dont les principaux, en annexe) sont requis par la tutelle.

Il s'agit des documents suivants :

- **L'état C1** : c'est le compte d'exploitation générale par catégorie, il permet de cerner la contribution de chacune des branches d'assurance à la formation du résultat.

- **L'état C4** : il retrace l'ensemble des engagements réglementés et actifs représentant ces engagements. Il permet alors d'apprécier la capacité de la compagnie à faire face à ses engagements.

- **L'état C5** : il fournit une liste détaillée et un état récapitulatif des placements de la Compagnie. Il permet d'appréhender les modalités d'emplois intérimaires des créances techniques prises par la compagnie auprès des assurés.

- **L'état C10 a** : Paiements et provisions pour sinistres, tous exercices confondus.

- **L'état C10 b** : Paiement et provision pour sinistres, par exercice. Il est aussi appelé état **B10** et permet de déterminer les primes acquises à l'exercice, le nombre de contrats, le nombre de sinistre payés ou à payer détaillés en fonction de leur exercice de survenance, les paiements et provisions correspondants, de même que les recours et sauvetages. Le traitement de ces différentes données aboutit au dernier élément dudit état qui donne un détail par exercice du coût moyen et pourcentage des sinistres.

1. Adaptation de la comptabilité générale

Ces différents documents rendus disponibles par la comptabilité générale témoignent du caractère indispensable de cette discipline dans l'alimentation du système d'information dont le contrôle de gestion est le gardien.

Toutefois, les opérations recensées par la Comptabilité générale sont enregistrées aux coûts historiques, ce qui aboutit dans le contexte inflationniste actuel, à des résultats très biaisés, sauf à procéder à de larges redressements.

2. Prise en compte de l'inflation

Les distorsions introduites dans les comptes du fait de l'enregistrement aux coûts historiques, peuvent être corrigées, si l'on parvient à en cerner les principaux effets.

2.1. Effets induits par l'inflation.

Face à l'inflation, la comptabilité traditionnelle entretient, ce que Keynes a appelé "l'illusion monétaire" - Pourtant, le phénomène inflationniste se traduit par une érosion inégalement répartie entre les différentes composantes des ressources et des actifs de la compagnie.

Les effets se manifestent aux différents niveaux suivants :

- une sous-évaluation des sinistres, surtout du fait de la composante Dommage avec la hausse des coûts de réparation, ce qui entraîne une insuffisance de provisionnement, débouchant sur d'importants malis de liquidation

- un dépassement budgétaire ; car même, si le poste le plus important des frais généraux, à savoir le salaire peut être maintenu constant, du fait de son caractère nominal et de sa forte inélasticité, il n'en demeure pas moins que les autres composantes desdits frais risquent d'exploser, faisant écho à l'inflation.

- risque de réalisation d'un bénéfice fictif, qui exprimé en francs courants, va traduire un pouvoir d'achat largement amputé.

- une sous-évaluation tant des immobilisations que des amortissements les frappant avec comme conséquence : la restriction des possibilités de réalisation des investissements de remplacement futurs, ce qui occulte la valeur réelle de l'entreprise

- une dépréciation des produits financiers issus de placements ou d'opérations correspondant à des exercices antérieurs. Et inversement, pour les frais financiers.

Toutes choses qui induisent un gonflement artificiel des résultats avec comme corollaire un surcoût de prélèvement fiscal et des distributions de dividendes sur des bénéfices illusoires.

2.2. Méthodes de redressement.

Face à ces effets négatifs, susceptibles de ruiner de laborieux efforts de gestion ; deux types de méthodes peuvent être employés.

2.2.1. Méthode du pouvoir d'achat général

Elle consiste à comptabiliser toutes les grandeurs en unités monétaires de même pouvoir d'achat, celles de la fin de l'année. Ainsi les différentes valeurs subissent une indexation et sont alors exprimées en francs constants.

2.2.2. Méthode de la comptabilisation en valeur de remplacement.

Elle consiste à évaluer les éléments non monétaires du bilan immobilisation et amortissement à leur valeur de remplacement dite valeur courante ou actuelle.

B.2. LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

Le contrôle de la gestion d'une compagnie requiert la maîtrise des différents coûts exposés aux différents niveaux d'activités ou centres de responsabilités.

Deux méthodes permettent l'entière mesure desdits coûts : il s'agit de la méthode des coûts complets et celle de l'imputation rationnelle.

1. Méthode des coûts complets

Une maîtrise parfaite des coûts complets a le triple avantage:

- de permettre la construction d'un tarif rigoureux
- permettre l'auto-évaluation vis à vis de la concurrence
- de cerner le point mort qui correspond au seuil d'activité en deçà duquel les résultats deviennent négatifs.

1.1. Procédure d'incorporation

a) Traitement des charges non incorporables

L'idée ~~directrice~~ directrice est la prise en compte exclusive des charges courantes, en écartant toutes les autres présentant un caractère exceptionnel.

Seront exclus :

- les frais se rapportant à des exercices antérieurs

- les taxes sur la valeur ajoutée, lesquelles sont répercutées sur des tiers
- les charges exceptionnelles liées à des modifications de capital
- les dotations aux provisions réglementées ou celles constituées pour faire à des charges exceptionnelles
- la participation des salariés et l'impôt sur le bénéfice

b) Traitement des charges supplétives

Certaines dépenses engagées pour les nécessités de l'exploitation, se voient refusées le statut de charge pour des raisons juridiques ou fiscales. Il s'agit des charges dites supplétives constituées des deux postes de dépenses suivants :

- la rémunération de l'exploitant
- la rémunération des fonds propres

1.2. Imputation des charges

Les charges directes sont celles qui se rapportent directement à un produit ou une prestation. Elles sont directement affectées audits produits.

Quant aux charges intéressant à la fois plusieurs produits, leur affectation ne peut se concevoir qu'après un traitement transitoire dans des centres d'analyse.

1.2.0 Répartition des charges indirectes

a) Définition des centres d'analyse

Ils correspondent à des fonctions ou des techniques exercées à l'intérieur de cellules ou services qu'on peut isoler et dont l'activité peut être mesurée par une unité commune ou "unité d'oeuvre".

Ainsi, les charges indirectes sont d'abord centralisées dans les centres d'analyse les concernant, avant leur imputation aux coûts des différents produits intéressés.

Les centres d'analyse recouvrent les fonctions essentielles de l'entreprise et l'on peut envisager la répartition suivante :

- production
- administration
- financement
- gestion du personnel
- services généraux
- études techniques
- distribution

b) classification des centres d'analyse

On distingue :

- les centres opérationnels dont l'unité d'oeuvre est physique : exemple : nombre d'affaires nouvelles, nombre de contrats rédigés, etc... Ce sont les services Production, Règlement etc...

- et les centres fonctionnels pour lesquels on ne peut définir aucune unité d'oeuvre physique. C'est le cas du Service Contrôle de Gestion, le Service Organisation etc ... Dès lors, l'unité monétaire peut pallier l'absence d'unité d'oeuvre physique, pour servir à l'imputation.

Les centres opérationnels se subdivisent en centres principaux et centres auxiliaires.

1.2.1. Répartition secondaire

Elle permet le déversement des centres auxiliaires dans les centres principaux, préalablement à l'imputation des charges aux coûts des produits concernés.

2. Méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes

2.1 Caractère novateur de la méthode

Chaque produit ou prestation quelconque peut se décomposer en deux catégories de charges :

- les charges variables ou opérationnelles qui varient en fonction du volume de l'activité

- et les charges fixes ou de structure qui sont indifférentes à l'évolution de l'activité

Mais, étant donné que dans la méthode des coûts complets, toute hausse d'activité se traduit par une baisse des coûts unitaires, du fait de la répartition des charges fixes sur un plus grand nombre de produits et inversement en période de déclin de l'activité : apparaît là, une lacune qu'il faut enrayer. C'est ce que se propose de régler, la méthode de l'imputation rationnelle, par une neutralisation des charges fixes dans le processus d'analyse des coûts.

Selon cette méthode, toute entreprise se définit par un niveau d'activité normal, au delà duquel il y a suractivité et en deça duquel il y a sous-activité. Dès lors, neutraliser les charges fixes, revient à les imputer dans les coûts selon le rapport :

$$\frac{\text{activité réelle}}{\text{activité normale}}$$

Par ce procédé, on élimine l'influence du niveau d'activité sur les coûts unitaires.

2.2. Cas pratiques :

Soit un service de production dont le niveau d'activité normal est de 300 affaires nouvelles par mois.

Au cours du mois de juin, ce service n'a produit que 270 affaires.

Il en résulte, un coefficient d'imputation des charges fixes défini comme étant le rapport :

$$\frac{\text{activité réelle}}{\text{activité normale}} = \frac{270}{300} = 0,9$$

Si les charges du mois s'élèvent à **810.000 F**, dont **210.000 F** de charges fixes.

En système de coûts complets, le coût de production unitaire serait de $= \frac{810.000}{270} = 3000 \text{ F}$

Avec l'imputation rationnelle, on obtient :

. Charges variables	600.000 F
. Charges fixes : 210.000 X 0,9 =	189.000 F
	<hr/>
	789.000 F

et le coût de production unitaire devient :

$$\frac{789.000}{270} = \mathbf{2922,22}$$

Nous pouvons vérifier que si le niveau d'activité était normal, on aboutirait au même résultat.

$$\frac{210.000 + \frac{600.000 \times 300}{270}}{300} = \mathbf{2922,2}$$

L'écart séparant les charges fixes réelles des charges fixes imputées (**210.000 F - 189.000 F**) = **21.000**) représente une perte résultant de la sous-activité.

Ainsi, la méthode de l'imputation rationnelle nous offre la possibilité de soumettre les coûts et les résultats à un contrôle apte à révéler les causes des écarts.

B3 LES TABLEAUX DE BORD

1. Intérêt du Tableau de Bord

Le tableau de bord est un instrument de pilotage permettant à tout responsable de connaître en permanence les données indispensables pour contrôler le degré de réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

Bien que, puisant ces informations de la comptabilité, le tableau de bord présente l'avantage de ne retenir que celles qui sont essentielles et susceptibles de guider l'action.

Les flux d'informations générés par le système comptable accusent souvent du retard en raison des délais d'arrêté des comptes, d'où leur caractère par trop historiques. Le tableau de bord par contre, anticipe sur les événements futurs en misant sur des données prévisionnelles.

Il regroupe dans un document unique :

- les objectifs de l'exercice ou les prévisions de réalisation
- les éléments clés du système budgétaire
- les éléments-clés du bilan ainsi que ceux du compte de résultat
- les réalisations sont portées au fur et à mesure sur le tableau de bord selon une périodicité donnée (trimestrielle, mensuelle ou hebdomadaire) de façon à orienter l'action dans des délais suffisants pour juguler d'éventuels écarts.

Ainsi qualifié, le tableau de bord peut être considéré selon l'heureuse formule du Professeur Charbonnier comme " *un témoin irrécusable de l'atteinte ou non des objectifs et permettra d'appliquer en toute équité les sanctions positives ou négatives prévues et connues par chaque intéressé selon la charte*".

2. Outils du tableau de bord

2.1. Les écarts-clés

Le contrôle budgétaire aboutit à la détermination d'un certain nombre d'écarts d'importance inégale, d'où la nécessité de ne privilégier que ceux, se rapportant à des données-clés de l'activité. Ce qui évite aux responsables, de se faire submerger par des données pléthoriques, dont la synthèse sera difficilement réalisable et de ne retenir que les écarts clés.

Dès que ces écarts - clés seront retenus, le responsable doit être attentif à leur évolution, laquelle doit être contenue dans des limites susceptibles de sauvegarder les objectifs.

2.2. Les ratios

La conduite de la gestion est facilitée par l'usage de certaines grandeurs caractéristiques de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, il s'agit des ratios qui se présentent sous forme de pourcentage ou de rapport entre deux catégories typiques.

Il y a deux catégories de ratios : les ratios de fonctionnement et les ratios de structure qui servent respectivement à la gestion à court terme et à la gestion à moyen ou long terme.

Chacune de ces catégories couvre les différents domaines d'activité de l'entreprise (cf annexe) .

Il faut noter cependant qu'un ratio n'a de valeur que par rapport à une norme, qui est définie généralement en considération du secteur d'activité de l'entreprise, c'est à dire comparativement au taux moyen du marché d'une grandeur de même nature.

Il arrive aussi, que l'entreprise définisse des normes en considération d'une part, de ses objectifs et d'autre part, de son passé, de sa propre évolution.

Ainsi définis, les ratios s'interprètent comparativement aux normes choisies en vue de déceler d'éventuels écarts et de susciter le déclenchement automatique des mécanismes de correction.

C'est pourquoi le tableau de bord comporte des clignotants qui servent à l'avertissement des responsables. Plus l'écart est considérable, plus nombreux seront les clignotants à s'allumer.

3. Elaboration d'un tableau de bord

3.1. Prise en compte du type d'organisation

En tant qu'instrument de pilotage, le tableau de bord doit obéir aux conditions suivantes :

- refléter l'organigramme, pour tenir compte de la répartition des différentes responsabilités au sein de l'entreprise

- ne comporter pour chaque responsable que les informations qui caractérisent son domaine d'activité et qui sont susceptibles de l'aider dans l'exercice des missions qui lui sont assignées.

3.2. Caractère du tableau de bord

Le tableau de bord doit revêtir les caractères suivants :

- être synthétique en ne laissant apparaître que les informations indispensables à la conduite de l'action

- reposer sur des statistiques rigoureuses
- comporter les données essentielles
- autoriser des comparaisons entre d'une part, les résultats et les objectifs et d'autre part, entre les réalisations et les normes du marché
- mettre en évidence les écarts en allumant des clignotants
- être alimenté de façon périodique par des informations correspondant tantôt à des réalisations, tantôt à des révisions de prévision.

La périodicité du remplissage du tableau de bord dépend du niveau de responsabilité de l'intéressé.

Généralement on observe les périodicités suivantes :

- trimestrielle pour le tableau de bord du Directeur Général
- mensuelle pour les Directeurs de Département et Cadres Supérieurs
- hebdomadaire pour le personnel d'exécution

Les données prévisionnelles utilisées dans le tableau de bord, pour guider le pilotage de l'entreprise résultent de la mise en oeuvre d'une technique particulière : la gestion budgétaire.

B 4 - LA GESTION BUDGETAIRE

1. Justification

La gestion budgétaire est un système de gestion prévisionnelle à court terme, qui poursuit de multiples objectifs à savoir :

- maintenir les dépenses en dessous des recettes pour se préserver une marge bénéficiaire

- assurer des objectifs à chaque responsable

Pour arriver à ces fins, il faut d'une part, un budget et d'autre part, un processus de contrôle budgétaire.

Le budget correspond à la première année du plan ; dès lors, il se réduit à un programme financier annuel, par lequel des ressources définies sont affectées à la réalisation d'un certain nombre d'objectifs.

2. Principe de l'unité du budget

Les différents budgets sectoriels ou sous-budgets doivent se fondre pour donner un budget unique

3. Principe de compatibilité avec l'organigramme

Le découpage du budget en sous-budgets ou chapitres budgétaires doit épouser les contours de l'organigramme, de façon à isoler chaque centre de frais qui correspond aussi à un centre responsabilité, conformément au principe de la direction participative par objectif. Ce qui permet à chaque intéressé de suivre à son niveau, l'activité dont il assume la responsabilité.

Le rôle du contrôle de gestion consiste alors à aider chaque responsable à la mise en place **d'un dispositif d'auto-contrôle lui permettant de mesurer ses propres performances.**

4. Principe de conformité à la politique générale.

Le budget coïncide avec la première année du plan, c'est pourquoi il est considéré comme l'expression officielle des politiques et objectifs définis dans l'entreprise.

Il permet une connaissance anticipée des conditions d'exploitation et repose sur des prévisions coordonnées et harmonieusement intégrées dans le cadre d'un programme financier très détaillé.

5. Délégation

Le contrôle de gestion ne se justifie que dans un système décentralisé, où le Directeur Général a procédé, à une large délégation de pouvoirs. Dans cette conception, la prise de décisions ne sera plus l'apanage d'un "pouvoir central" fort, mais sera assurée la plupart du temps, par les personnes les plus proches des niveaux d'exécution. Il en résulte un allègement des tâches de la Direction Générale, qui en maintenant tout de même le monopole de certaines décisions stratégiques, pourra consacrer plus de temps à l'exercice de ses fonctions classiques d'animation, de coordination et de supervision de la marche du système.

Une telle démarche appelle un contrôle à posteriori rentrant dans les prérogatives du contrôle de gestion, ce dernier ne devant toutefois se substituer au responsable opérationnel pour apporter les corrections nécessaires. Il devra se limiter à un rôle de conseiller et aider le responsable à trouver des solutions appropriées à la sauvegarde des objectifs.

6. L'organigramme

C'est une représentation graphique de la structure de l'entreprise, assortie de la description des différentes fonctions et d'une mise en évidence de leurs articulations, exprimées au travers de liaisons qui indiquent tantôt des relations d'autorité, tantôt des relations de conseils ou d'assistance.

7. L'élaboration des budgets

La préparation des budgets est un moment privilégié pour réunir les différents responsables et susciter entre eux un dialogue, qui doit nécessairement aboutir à un choix concerté entre plusieurs alternatives.

Ce processus se déroule en quatre phases :

- les études préalables, qui permettent d'appréhender les tendances lourdes tant internes qu'externes à l'entreprise
- l'élaboration des variations budgétaires et le choix de l'une d'entre-elles
- la négociation des budgets détaillés
- l'arrêté des prévisions budgétaires définitives

C'est aussi un processus itératif qui favorise l'harmonisation des budgets détaillés et leur intégration dans le budget général.

7.1. Les différentes catégories de budget

On peut distinguer deux grandes familles de budgets :

a) le budget d'exploitation

Il se décompose de la façon suivante :

- le budget marketing et commercial
- le budget administratif et technique
- le budget de la production
- etc.....

b) le budget financier

Il se décompose comme suit :

- le budget d'investissement
- le budget des amortissements
- le budget de la trésorerie

7.2. L'organisation budgétaire

Un comité budgétaire mis sur pied à la veille de chaque session budgétaire, devra assumer les responsabilités suivantes :

- recueillir les estimations budgétaires des différents services
- arbitrer les choix et harmoniser les points de vue budgétaires des divers responsables
- proposer, adopter ou modifier les procédures d'élaboration budgétaire
- faire adopter le budget de la compagnie par la Direction Générale et diffuser la nouvelle de cette adoption auprès des responsables concernés.

7.3. La révision budgétaire

Les prévisions budgétaires reposent sur des données réelles internes ou externes à l'entreprise, de même que sur les hypothèses d'évolution possibles de l'environnement ; c'est pourquoi, si ces données viennent à changer, l'on peut être amené à réviser le budget. Toutefois, de telles révisions doivent être limitées au maximum, elles ne doivent se produire qu'en cas de profonds changements ayant affecté lesdites données de base.

Mais, grande est la tentation d'expliquer les dépassements budgétaires par une modification des conditions initiales, alors, qu'ils cachent souvent une inaptitude criarde des responsables à faire des prévisions.

A ce propos, Robert VILLERS, un des pionniers de la gestion budgétaire a écrit que le budget flexible doit être considéré comme une *"béquille pour les dirigeants peu sûrs d'eux-mêmes et qui n'ont pas bien assimilé l'art de prévoir"*.

II /ARTICULATION DU CONTROLE DE GESTION A L'AUDIT.

Le contrôle de gestion et l'audit sont d'une étroite complémentarité tant du point de vue de leurs motivations respectives qui sont très voisines, que du point de vue de leurs méthodes d'approche.

Le contrôle de gestion est un instrument de pilotage pour la bonne marche de l'entreprise, l'audit permet d'identifier tous les écueils susceptibles d'entraver le fonctionnement normal.

Le contrôle de gestion constate les écarts de conduite mais est incapable d'y remédier ; l'audit opère en profondeur, loin de se contenter d'un diagnostic, il prescrit une thérapeutique. Le contrôle de gestion procède à des injonctions pour corriger les déviations, les écarts par rapport aux objectifs, tandis que l'audit propose des révisions de procédure aptes à éviter la répétition des erreurs ou le renouvellement des errements.

A. Méthode de l'Audit.

La spécificité du secteur des assurances impose une méthodologie particulière de pratique de l'audit.

En effet, l'activité d'assurance se caractérise par les aspects suivants :

- la vente de produits immatériels
- l'absence de standards
- l'inversion du cycle de production
- le dénouement pluriannuel des opérations d'assurance
- l'abondance des statistiques
- les exigences réglementaires de représentation des provisions techniques
- l'importance des mouvements de fonds
- etc.....

Et la liste n'est pas exhaustive, ce qui témoigne de la complexité de la gestion d'une compagnie d'assurance et l'existence de diverses zones de risques, lesquelles nécessitent une surveillance permanente.

1 - Diagnostic général

Le premier travail auquel doit s'atteler l'auditeur interne c'est de procéder à une étude approfondie de l'entreprise. Ce diagnostic devra lui permettre de cerner :

- le réseau de distribution
- l'importance et la qualité du portefeuille

- la fréquence et l'importance des sinistres
- l'importance des arriérés de primes et leur répartition
- le volume des affaires nouvelles et des résiliations
- le profil du portefeuille
- l'adaptation du plan de réassurance
- l'importance et la qualité des placements
- les cycles des produits
- le niveau de couverture des engagements réglementés
- la variété et la qualité des produits financiers
- l'adaptabilité de l'outil informatique

La connaissance de ces différents éléments permet d'apprécier les points forts et les points faibles de la compagnie, ce qui favorise l'orientation des missions futures de l'auditeur.

2. Modalités d'exercice de l'audit

L'auditeur programme ses interventions à partir de missions précises définies par la Direction Générale, lesquelles en précisent aussi bien le champ d'investigation que la période de réalisation.

Ce qui évite aux responsables visités, le déclenchement intempestif de missions d'audit, auxquelles ils ne sont pas préparés et permet de préserver le climat de confiance nécessaire dans les relations entre auditeur et audités.

Les missions assignées à l'audit sont de deux ordres : le contrôle de la régularité et le contrôle de l'efficacité.

Dans le premier cas, l'auditeur doit apprécier les choix et les options personnelles des responsables dans l'exercice des tâches qui leur incombent.

Dans le second cas, l'auditeur analyse le degré de conformité des procédures utilisées aux règles et normes définies ou retenues dans l'entreprise. Cette phase permet aussi de s'assurer que les choix mis en oeuvre sont compatibles avec les objectifs recherchés.

B. MISE EN OEUVRE DE L'AUDIT

L'audit peut s'intéresser à chacun des cycles d'opérations, et couvre les domaines suivants :

- l'audit des différentes garanties
- l'audit de la gestion
- l'audit des procédures de traitement
- l'audit comptable
- l'audit fiscal
- l'audit informatique

A chacun de ces niveaux d'investigation, l'audit doit mettre en évidence tous les dysfonctionnements et proposer des recommandations aptes à les enrayer.

Nous examinerons seulement quelques aspects de l'audit.

1. Audit de la gestion des contrats

Un diagnostic effectué à ce niveau peut révéler différents problèmes dont entre autres :

- l'inadaptation de certaines garanties ou clauses, surtout celles relatives à l'indexation des primes
- la détérioration de la rentabilité catégorielle frappant des pans entiers du portefeuille
- le défaut de maîtrise des procédures de traitement qui se manifeste par :
 - l'omission et l'émission tardive
 - le double quittancement
 - renouvellement de contrats non rentables
 - calculs de primes erronés
 - émissions fictives
 - éditions non autorisées

On ne signalera pas assez, les risques susceptibles de découler d'une telle situation, qui ouvre la porte à la fraude et aux errements de toutes sortes.

2. AUDIT DE LA GESTION DES SINISTRES

Il s'agit d'apprécier :

- la justification des règlements

- l'évaluation rigoureuse des sinistres
- la prise en compte correcte de la part des coassureurs
 - la part des réassureurs, en confrontant le montant qui leur est imputé à celui autorisé par les traités et s'assurer de leur comptabilisation adéquate.

Voir si les "Incurred But Not Reported" IBNR sont techniquement justifiés .

3. Audit des annulations de primes

Il faut en rechercher les causes profondes, surtout si le niveau des annulations de la compagnie dépasse celui du marché. Cette situation peut résulter :

- d'une qualité déficiente de la production
- d'erreurs de la Production qui émet des police déjà résiliées
- de l'acheminement tardif par les agents des demandes de résiliation ou de modification des contrats
 - de la volonté délibérée de certains agents soucieux de simuler une baisse de leurs arriérés
- application de tarifs erronés

4 - Audit des recours

Les recours ne peuvent être valablement exercés que dans le cadre de la subrogation légale de l'assureur dans les droits de l'assuré, consécutive au paiement de l'indemnité.

Cette procédure ne peut être mise en oeuvre que pour les assurances de Dommage (responsabilité incluse) ; quant aux assurances de personnes, elle ne peuvent donner lieu à l'exercice d'aucun recours.

Toutefois, les chances d'aboutissement ou la capacité de mobilisation des recours peuvent être considérablement ruinées par certaines attitudes tant internes qu'externes à l'entreprise.

On citera :

- les forclusions frappant les recours qui ne sont pas exercés dans les délais réglementaires
- l'absence de réserves formulées
- des procédures inexistantes ou inappropriées de traitement des contestations
- l'insuffisance dans la détermination des parts de responsabilité
- la pratique non systématique des droits à recours
- l'absence de constat amiable ou sa non transmission
- des responsables de Département Sinistres insuffisamment qualifiés

La liste n'est pas exhaustive, ce qui dénote l'intérêt de l'audit à l'égard de ce poste, dont la gestion rigoureuse peut contribuer à minorer de façon substantielle les charges de sinistres.



CONCLUSION GENERALE

Face à la dégradation des comptes de nombre de nos sociétés africaines, situation imputable aux divers maux évoqués antérieurement, il n'est encore temps que pour agir.

Donc, nos entreprises doivent adapter leur gestion aux exigences de l'heure et mobiliser leurs moyens de façon à favoriser la flexibilité de leurs structure.

Pour y parvenir, il faut tout à la fois :

- ☞ un réseau de communication intérieur très fonctionnel
- ☞ des objectifs clairement définis, acceptés parce que suffisamment motivants
- ☞ la maîtrise de l'outil de production
- ☞ **et la faculté de rendre disponibles les moyens nécessaires à la réalisation des ambitions de l'entreprise.**

Enfin, il faut **un système d'information efficace** apte à renseigner l'entreprise sur son environnement, la configuration du marché, les forces et faiblesses de la concurrence et les perspectives d'évolution des besoins en assurance.

Connaître **les points forts et les points faibles de son entreprise** devient alors, la condition sine qua non de la réussite.

Ce qui requiert une bonne organisation permettant à la **créativité** de chacun de s'exprimer et d'imprimer son élan à toute l'entreprise.

C'est à cette finalité que nous appelent le contrôle de gestion et l'audit, ils sont tous deux au service de la stratégie globale de l'entreprise en permettant la résolution des insuffisances organisationnelles et en donnant aux opérationnels les moyens d'un exercice adéquat de leur métier d'assureur.





BIBLIOGRAPHIE

DONAT NOBILE : "Contrôle de gestion d'une société d'assurance et de réassurance "L'ARGUS"

J.BOUDY : "La gestion de l'assurance, quelques éléments de progrès "L'ARGUS"

JEAN LEURION : "Comptabilité analytique d'exploitation et de gestion" FUCHER

GUY SIMONET : "L'assurance : Théorie, Pratique et Comptabilité" A.A. EDITIONS 1979

SYLVAIN UZAN : "Comprendre les comptes des entreprises d'assurances"

J.CHARBONNIER "Cours d'organisation des Compagnies d'Assurances"





MEMOIRE PAPER CISSE

ANNEXE

RATIOS TYPES DE L'ENTREPRISE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

---ooOoo---

I - RATIOS OPERATIONNELS

- Frais généraux
Primes émises
- Commissions
Primes émises
- Sinistre à charge de l'exercice
Primes acquises

II - RATIOS FINANCIERS

- taux de rotation des capitaux propres : $\frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{Capitaux propres}}$
- taux de rentabilité du chiffre d'affaires: $\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{chiffre d'affaires}}$
- taux de rentabilité des capitaux propres : $\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{capitaux propres}}$
- taux de rotation des créances de primes : $\frac{\text{Arriérés} \times 360}{\text{chiffre d'affaires}}$
- taux de Sécurité technique : $\frac{\text{Provisions Techniques}}{\text{Chiffre d'affaires}}$
- Taux de sécurité comptable : $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Provisions techniques}}$
- Taux de rentabilité du capital : $\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capital social}}$

III - RATIOS DE REASSURANCE

- $\frac{\text{Primes cédées}}{\text{primes émises}}$
- $\frac{\text{Prestations à charge des réassurances}}{\text{Prestation de l'exercice}}$
- $\frac{\text{Commission reçues}}{\text{Primes cédés}}$
- $\frac{\text{Coût de la réassurance}}{\text{Primes émises}}$

ETAT C1- COMPTE D'EXPLOITATION GENERALE PAR CATEGORIE

	Dommages corporel	INC	Dommages aux biens	AUTO	TRANS	RC	TOTAL
Prestations payées nettes de recours Commissions payées ou dues Prov. pour BEC Clôture Prov. pour annulation primes clôture Prov. pour SAP clôture Prov. Math. clôture Prov. de recours à enc. ouvert Autres charge Charge des placements TOTAL ASSUR. DIRECT Parts des réass. dans les primes Prov. pour REC. Réass. ouvert Prov. pour SAP. Réass. ouvert Intérêt au dépôts TOTAL REAS. CESSION TOTAL DES CHARGES							
Primes émises nettes d'annulation PREC ouverture Prov. pour annulation primes ouverture Prov. SAP ouverture Prov. math ouverture Prov. de recours à enc. cloture Produits des placements Autres produits TOTAL ASSUR. DIREC Part des réass. dans les prestat ^o payées commisions des réass. PREC. Réass. clôture Prov. SAP réass. clôture TOTAL REASS. CESSION TOTAL DES PRODUITS							
RESULTATS SOLDE ASSUR. DIRECT SOLDE REASS. CESSIONS SOLDE FINAL							

SOCIETE
ANNEE

MONTANT DES PROVISIONS TECHNIQUES

ETAT C.4
MONNAIE:

PAYS :

I - MONTANT DES ENGAGEMENTS REGLEMENTAIRES

(1) Provisions pour risques en cours

(2) Provisions pour sinistres à payer

(3) Provisions mathématiques

(4) Autres provisions techniques

TOTAL DES PROVISIONS TECHNIQUES

II - COUVERTURE DE CES ENGAGEMENTS (sans énumération)

	Prix d'Achat	valeur estimée suivant la réglementation nationale	valeur inscrite au bilan
(1) <u>PLACEMENTS ADMIS SANS LIMITATION</u> (1ère catégorie)			
(A) Valeurs d'Etat.....			
(B) Immeubles			
(C) Autres			
Total (A) + (B) + (C)			
(2) <u>AUTRES PLACEMENTS</u> (2ème catégorie)			
(A) Valeurs situées dans le pays :			
(a) Immeubles.....			
(b) Autres			
Total (a) + (b)			
(B) Autres valeurs			
Total (A) + (B)			
TOTAL DES PLACEMENTS (1) + (2)			
(3) <u>DIVERS</u>			
(A) Espèces en caisse et en banque			
(B) Primes à recevoir			
Total (A) + (B).....			
TOTAL GENERAL DE LA COUVERTURE DES PROVISIONS TECHNIQUES			
(1) + (2) + (3)			
TOTAL DES PLACEMENTS SITUES DANS LE PAYS (1) + (2) + (A)			

SOCIETE
ANNEE

ENUMERATION DES VALEURS INSCRITES
a l'ETAT C.4

ETAT C.5
MONNAIE :

PAYS :

Application des textes législatifs et réglementaires relatifs à
la représentation des provisions techniques dans les pays
(les énumérer ci-dessus) :

- Loi n° du
- Décret n° du
- Arrêté n° du
- etc.....

	Prix d'Achat	Valeur estimée suivant la réglementation nationale	Valeur inscrite au Bilan
(1) <u>PLACEMENTS ADMIS sans LIMITATION</u> (1ère catégorie)			
(A) Valeurs d'Etat :			
TOTAL (A)			
(B) Immeubles :			
.....			
.....			
TOTAL (B)			
(C) <u>Autres</u> :			
.....			
.....			
TOTAL (C)			
Total (A) + (B) + (C)			
(2) <u>AUTRES PLACEMENTS</u> (2ème catégorie)			
(A) Valeurs situées dans le pays :			
(a) Immeubles :			
.....			
.....			
TOTAL (a)			
(b) Autres :			
.....			
.....			
TOTAL (b)			
TOTAL (A)			
(B) Autres valeurs :			
VOIR ANNEXE			
.....			
.....			
Total (B)			
Total (A) + (B)			
TOTAL DES PLACEMENTS (1) + (2)			

ETAT B-10. SINISTRES ET PROVISIONS POUR SINISTRES A PAYER.

A_ PRIMES ACQUISES A L'EXERCICE										
a_ Primes et portions de primes reportées de l'exercice précédent	1									
b_ Primes payables d'avance, émises dans l'exercice, nettes d'annulations	2									
b bis Primes acquises.....	4									
Total (a+b+b bis+c).....	5									
d Estimation des annulations à effectuer sur primes de l'exercice.....	7									
e Primes ou portions de primes payables d'avance à reporter au 31-12 de l'ex.	8									
Total (d+e).....	9									
Montant net (a-b+b bis+c-d-c).....	11									
B_ NOMBRE DE CONTRATS										
Nombre de contrats au 31-12-précédent.....	18									
Nombre de contrats au 31--12.....	19									
Nombre de Sinistres										
a/ Considérés comme terminés au 31-12-précédent	25	n-5	et	antérieur/n-4	n-3	n-2	n-1	exercice	inventor	TOTAL
b/Réouverts au cours de l'exercice (à déduire)	26									
c/Terminés au cours de l'exercice	27									
d/Restants à payer	28									
Total	29									
Dont déclarés au cours de l'exercice	30									

