



CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

BP 1575 YAOUNDÉ – Tél : (+237) 22 20 71 52 – FAX : (+237) 22 20 71 51

E-mail: iia@cameroun.com

Site web: <http://www.iiacameroun.com>

Yaoundé/ Cameroun

RAPPORT DE STAGE

POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MAITRE EN SCIENCES ET

TECHNIQUES D'ASSURANCE (MST -A)

(Cycle II 12^{ème} Promotion 2014-2016)

**THÈME : LES ENJEUX DU MANAGEMENT DANS UNE COMPAGNIE
D'ASSURANCE : CAS DES ASSURANCES & REASSURANCES
DU CONGO (ARC)**

Présenté et soutenu par :

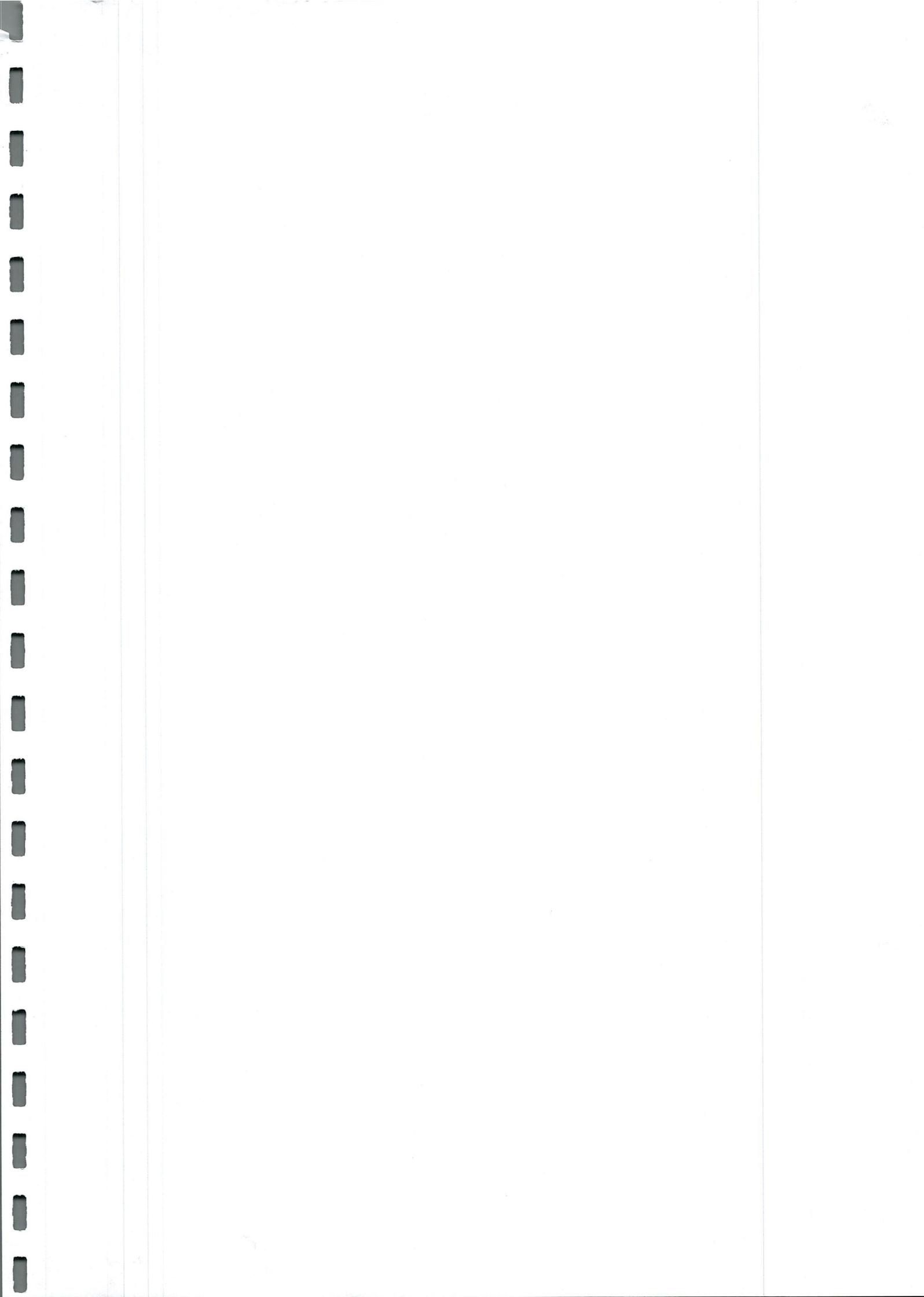
NYATY MBENZET Dom God Justesse

Sous la Direction de :

NDOLO MBOUSSI Serge Armand



(Novembre, 2016)



DÉDICACES

Je dédie ce précieux chef-d'œuvre à mon père **NYATY GOTH Joseph** et à ma mère **LOUBONDO Martine** qui m'ont toujours soutenu et encouragé tant dans les moments difficiles que de joie de ne jamais abandonner les études.

- À ma charmante épouse **Mme NYATY Ruth Gracia** qui n'a cessé de me témoigner sa fidélité et soutient multi forme tant dans mes études que dans ma vie sociale.
- À mes enfants **NYATY MBENZET God Sharrit** et **DOM MBENZET God Zoé**, leur présence m'a toujours motivé pour la réussite.
- À tous mes frères et sœurs face à leur attitude aimable à l'égard de ma personne.

REMERCIEMENTS

Je remercie le tout puissant, le maitre de tous les esprits pour tous ses nombreux biens faits.

Je remercie particulièrement le Directeur Général de l'IIA, **M. DOSSOU YOVO Jean-Raoul**, et le Directeur des Etudes **M. DANFAKHA Dembo** pour leurs conseils et encouragements dans le travail.

Je remercie également toute la Direction Générale de l'IIA ainsi que tout le collège d'enseignant, pour les efforts consentis afin de nous faire bénéficier d'une formation de qualité.

Mes sincères remerciements vont l'endroit du Directeur Général des Assurances et Réassurances du Congo **M. MAKITA Parfait Chrysostome** pour ses conseils, l'adoption de mon thème et ses encouragements à mon égard.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de mon maitre de rapport **M. NDOLO Serge Armand** pour sa disponibilité de travailler avec moi à chaque fois que le besoin se manifestait.

Je remercie toute l'équipe de l'ARC qui m'a ouvert les portes de leur service pour discuter avec eux de certains points et mettre à ma portée certaines données pour faciliter ma rédaction. Il s'agit de :

- **M. EBALE Symphorien**
- **M. MOUANGA**
- **M. GOTENE**
- **M. MABIALA**

Enfin, mes remerciements vont à l'égard de mes amis et cadres de la promotion 2014-2016 de l'IIA. Qui, dans cette ambiance académique, nous nous sommes parvenu aux fins de notre but à Yaoundé.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AGC	: Assurance Générale du Congo
ARC	: Assurances et Réassurances du Congo
ASPACO	: Association des Professionnels des Assurances du Congo
BAP	: Bon A Payer
BCA	: Bureau Central des Accidents
BCC	: Banque Commerciale Congolaise
BNDC	: Banque Nationale de Développement du Congo
CA	: Conseil d'Administration
CCA	: Caisse Congolaise d'Amortissement
CDD	: Contrat à Durée Déterminé
CDI	: Contrat à Durée Indéterminé
CCR	: Caisse Congolaise de Réassurance
CEG	: Compte d'Exploitation Générale
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CPP	: Compte de Perte et Profit
CRCA	: Commission Régionale des Contrôles des Assurances

DA	: Direction d'Agence
DACI	: Direction de l'Audit et Contrôle Interne
DCD	: Direction Commerciale et du Développement
DFC	: Direction Financière et Comptable
DG	: Direction Générale
DPR	: Direction de la Production et de la Réassurance
FANAF	: Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
FG	: Frais Généraux
IARDT	: Incendie Accident Risques Divers et Transport
IIA	: Institut International des Assurances
MEFPP	: Ministère de l'Economie des Finances et du Portefeuille Public
NSIA Congo	: Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances du Congo
RMA	: Rapport Mensuel d'Activité
SA	: Société Anonyme
SAP	: Sinistre A Payer
SNDE	: Société Nationale de Distribution d'Eau

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: L'évolution des effectifs et de la masse salariale	16
Tableau 2: Type de contrat.....	17
Tableau 3: Formation des agents et coût.....	18
Tableau 4: charges des commissions.....	19
Tableau 5: Frais généraux	20
Tableau 6: Cadence des paiements sinistres	21
Tableau 7 : la marge de solvabilité	22
Tableau 8: engagements règlementés	22

RÉSUMÉ

Ce rapport retrace la présentation de l'ARC et le déroulement du stage ainsi que les enjeux du management dans une compagnie d'assurance : cas des Assurances et Réassurances du Congo. Il a consisté à présenter la société en passant par son historique, son cadre juridique, son environnement, ses produits, sa gouvernance, ses performances et sa structure organisationnelle d'une part ainsi que la corrélation entre les résultats obtenus et le type de management appliqué dans la société pendant la période d'étude d'autre part.

Le thème traité en rapport des observations faites lors de notre stage s'est fixé comme objectifs : Appréhender les généralités du management ; montrer l'influence du type de management appliqué à l'ARC sur ses résultats pour la période allant de 2011 à 2015.

Elle a cherché à vérifier les hypothèses selon laquelle, dans une compagnie d'assurance au-delà de la technicité, des qualifications, les performances dépendantes en grande partie du type de management qui est appliqué par le manager ; au problème spécifique à une société, correspond un type de management approprié, susceptible de garantir les performances de celle-ci.

Au plan méthodologique, le principe utiliser pour mener à bien ce travail a consisté à consulter les sites web, les livres et les documents de la société.

À l'issue de cette étude, nous sommes parvenus aux résultats ci-après : la majorité du personnel de l'ARC n'est pas formé car recruté sur des bases subjectives et non en fonction des profils. Le management appliqué à l'ARC est autoritaire et ne laisse pas aux salariés la possibilité de s'exprimer et d'innover. Le manager ne tient aucun compte des signaux de détresse que présente la société et continue de privilégier des chapitres secondaires au détriment du paiement des sinistres.

Au regard de ces résultats, les hypothèses retenue pour cette étude sont bien vérifiées.

Toutefois, pour la nouvelle équipe, au vu des maux décriés à la faveur du management autoritaire, l'espoir y est si elle met en application la participation des salariés à la définition des objectifs. Car, les individus sont plus enclins à accepter un objectif, même plus difficile, s'ils participent à sa définition.

ABSTRACT

This report traces the presentation of the ARC and the internship and the challenges of management in an insurance company: Insurance and Reinsurance, case of Congo. It was to present the company through its history, its legal framework, its environment, its products, governance, performance and organizational structure on a hand and then the correlation between the results obtained and the type of management applied in the company during the second study period on the other hand.

The theme dealt regarding observations made during our training has set as objectives: To understand the general management; to show the influence of the type of management applied to the ARC on its results for the period from 2011 to 2015. It tested the hypothesis that, in an insurance company beyond the technical skills, performance depends largely on the type of management applied by the manager; the specific problem for the society is an appropriate type of management, able to ensure the performance thereof.

Methodologically, the principle used to carry out this work was to check the websites, books and documents of the company.

Through out this study, we reached the following results: the majority of ARC staff is not trained since recruited on subjective grounds and not based on profiles. Management applied to ARC is authoritarian and does not grant employees the opportunity to express themselves and innovate. The manager ignores distress signals of the society and continues to focus on subsidiary chapters to insurance such as the rehabilitation of buildings.

By these results, the assumptions used for this study are verified.

However, for the new team, seeing the ills decried in favor of authoritarian management, we can hope if it implements the participation of employees in the definition of its objectives. Because individuals are more likely accepted a goal even more difficult, if they participate in his definition.

SOMMAIRE

DÉDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
RÉSUMÉ.....	vi
ABSTRACT	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIÈRE PARTIE : PRÉSENTATION DES ASSURANCES ET RÉASSURANCES DU CONGO ET DÉROULEMENT DU STAGE	8
CHAPITRE I : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ASSURANCES & RÉASSURANCES DU CONGO	9
Section 1 : Caractéristiques des Assurances et Réassurances du Congo	9
Section 2 : Structure organisationnelle de l'ARC.....	233
CHAPITRE II : DÉROULEMENT DU STAGE	355
Section 1 : La présentation des activités par service.....	355
Section 2 : Observations.....	400
DEUXIÈME PARTIE : ENJEUX DU MANAGEMENT AU NIVEAU DES ASSURANCES ET RÉASSURANCES DU CONGO.....	433
CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉ SUR LE MANAGEMENT	444
Section 1 : Historique, évolution typologie et champ d'action du Management	44
Section 2 : Les apports et limites du management	56
CHAPITRE II : ENJEUX DU MANAGEMENT DANS L'ARC.....	61
Section 1 : Les maux en rapport à l'éthique, la réglementation et la technique des assurances	61
Section 2 : La corrélation entre les maux évoqués, le type de management appliqué et suggestions	65
CONCLUSION GÉNÉRALE	71
BIBLIOGRAPHIE.....	74
LISTES DES ANNEXES	76
TABLES DES MATIÈRES	82

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Face aux bouleversements conjoncturels que connaît l'environnement des organisations (concurrence féroce, évolution technologique, mondialisation,...), personne ne peut nier que le management est devenu un outil incontournable et incontestable de la gestion et de la direction de toute entreprise soucieuse de préserver sa survie. Le XXI^{ème} siècle est désormais nommé le *siècle de management*¹.

Cette forte position du management dans l'entreprise est due principalement à la capacité de cet outil à résoudre des problèmes délicats nécessitant une grande réflexion de la part des dirigeants d'une part, et l'évolution remarquable qu'a connue le management au fil du temps d'autre part.

Actuellement, tous les théoriciens et les praticiens dans le monde des affaires considèrent le management comme un outil de développement de la performance socio-économique des entreprises.

Dans un tel contexte, il devient plus que nécessaire pour un étudiant en fin de formation et qui a passé un stage de près de six mois dans une entreprise d'en savoir davantage sur les enjeux que peut avoir le management sur les performances d'une compagnie d'assurance, d'où le choix du thème : « *les enjeux du management dans une compagnie d'assurance : cas des Assurances & Réassurances du Congo (l'A.R.C)* ».

Le management a préoccupé plusieurs auteurs de divers domaines : ingénieurs, économistes, sociologues, psychologues, ... avec des points de vue convergent ou divergent sur la discipline, et fait l'objet d'une revue de littérature assez abondante. Parmi ces auteurs, on peut citer :

- **Daniel GOLEMAN (2006)**² psychologue américain, dans ses recherches, il a établi le principe de la sensibilité sociale et de la compétence sociale pour la meilleure gouvernance. Pour lui, la sensibilité sociale désigne un processus allant de la

¹ www.memoireonline.com

² L'intelligence relationnelle, p.107

perception immédiate de l'état d'autrui à la compréhension de ses sentiments et pensées et à l'intuition de situations sociales complexes. Elle comprend :

- l'empathie primaire : identification à l'autre, détection des signaux émotionnels non verbaux ;
- l'écoute : attention et réceptivité, mise en phase avec l'autre ;
- la finesse empathique : compréhensions des pensées, sentiments et intentions d'autrui ;
- la cognition sociale : compréhension du fonctionnement du monde sociale.

La compétence sociale par contre, se fonde sur la sensibilité sociale pour rendre l'interaction aisée et efficace. Elle comprend :

- la synchronie : c'est ce qui favorise au niveau non verbal, une interaction aisée ;
- la présentation de soi ;
- l'influence : elle permet de peser sur l'issue de l'interaction ;
- la sollicitude : elle consiste à tenir des besoins des autres et à agir en conséquence.

Il est aussi l'auteur de la théorie du U renversé dont le sommet signifie la joie, l'efficacité cognitive, et excellents résultats. Les deux pentes descendantes traduisent l'ennui et l'anxiété³.

- **Peter Ferdinand Drucker⁴**, qui de par ses recherches, a identifié sept éléments clés dans le développement du management d'après - guerre :
 - la direction scientifique du travail comme clé de la productivité ;
 - la décentralisation comme principe de base de l'organisation ;
 - la gestion du personnel pour adapter les hommes aux structures de l'organisation ;
 - la formation des dirigeants pour assurer les besoins futurs ;
 - la gestion financière par les dirigeants ;
 - le marketing ;
 - la planification à long terme.

³ L'intelligence relationnelle, p.314

⁴ www.memoireonline.com.

- **Max Weber (1922)⁵** dans son ouvrage "*économie et société*", analyse d'abord le fondement de l'autorité. Il distingue trois grands types d'autorité légitimes à savoir:
 - l'autorité traditionnelle : elle est liée à la personne et se transmet par le prédécesseur. Elle repose sur l'habitude, des valeurs transmises de génération en génération, des principes religieux ou des règles coutumières. Weber souligne le caractère sclérosant de ce type d'autorité ;
 - l'autorité charismatique : elle repose sur les qualités personnelles d'un individu, et ne se transmet pas. Car, elle tient exclusivement à sa personnalité. Weber souligne le caractère instable de ce type d'autorité, qui fonctionne sur le mode émotionnel ;
 - l'autorité rationnelle ou légale : elle fonctionne sur un système de buts et de fonctions étudié de façon rationnelle. Ce n'est pas la personne qui est investi d'autorité mais la fonction. Pour Weber, c'est le système le plus efficace car l'autorité ne dépend pas des qualités personnelles de l'individu. Ce dernier type d'autorité permet à Weber de définir une organisation rationnelle et efficace à savoir : *la bureaucratie* dont les éléments caractéristiques sont :
 - les individus sont organisés dans une hiérarchie clairement définie ;
 - chaque emploi à une sphère de compétences formellement définie ;
 - les candidats sont recrutés sur la base de leurs qualifications techniques ;
 - ils sont rémunérés par un salaire fixe ;
 - la promotion dépend de l'ancienneté et du jugement du supérieur ;
 - chaque agent est soumis à un contrôle strict et systématique de son travail.
- **Henri Fayol (1916)⁶**, Ingénieur français, il analyse et formalise la direction de l'entreprise, en distinguant cinq grandes fonctions propres au management que toute entreprise doit mettre en œuvre notamment :
 - prévoir et planifier ;
 - organiser, c'est-à-dire allouer les différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise ;
 - commander, c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise ;
 - coordonner, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise ;

⁵ <https://fr.scribd.com>

⁶ www.12manage.com

- enfin contrôler, c'est-à-dire vérifier si tout se passe conformément au programme adopté.

Henri Fayol a aussi défini des principes de commandement au nombre de 14, qui se résume ainsi :

- l'unité de commandement ;
 - la division du travail ;
 - le principe d'autorité ;
 - le principe de discipline ;
 - un système de rémunération équitable ;
 - l'unité de direction ;
 - l'union du personnel ;
 - l'équité ;
 - l'ordre ;
 - la stabilité du personnel.
- **Frederick Winslow Taylor (1911)**⁷, Ingénieur américain, est connu pour avoir jeté les bases de l'organisation scientifique du travail, qui se fonde sur des principes simples à savoir :
 - la séparation du travail de conception et du travail de réalisation (la division verticale) ;
 - l'analyse du travail et sa décomposition en opérations élémentaires (c'est la division horizontale) ;
 - l'institution d'une rémunération au rendement ;
 - la mise en place d'un contrôle rigoureux.
 - **Elton Mayo (1927-1932)**⁸, il a jeté les bases de la théorie des Ressources Humaines avec trois principes fondamentaux à prendre en compte dans toute théorie du management :
 - l'importance de l'intérêt que l'on porte aux salariés ;
 - l'importance des relations interpersonnelles au sein d'un groupe ;

⁷ Dcg.jesf.fr.

⁸ <https://fr.scribd.com>

- l'existence au sein d'un groupe de normes auxquelles les individus se conforment.
- **Kurt Lewin (1940)⁹**, il intervient sur le style de commandement et la dynamique des groupes, en distinguant trois types de leadership :
 - le leadership autoritaire, qui se tient à distance des individus et use des ordres pour diriger ;
 - le leadership de type « laisser faire », qui ne s'implique pas dans le groupe ;
 - le leadership « démocratique » qui s'appuie sur les propositions du groupe et qui cherche à faire partager le point de vue retenu.

Lewin porte son choix sur le troisième type de leadership.

- **Rensis Likert (1961)¹⁰**, psychologue américain, définit sur base d'enquêtes de terrain destinées à comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés d'entreprise, quatre types de management à savoir :
 - Le management directif (centré sur le résultat avec forte implication du manager) :

C'est le type autoritaire, il est basé sur une structure et des consignes stricts, limite l'autonomie et vise à l'efficacité brute des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées sur la personne du manager. Celui-ci exige de la précision sur la méthode et sur les résultats. Ce style de management repose sur de nombreuses procédures mais aussi sur la sanction et la récompense. La confiance du manager en ses collaborateurs est limitée. C'est probablement, le type de management qui génère le plus de comportements hostiles de la part des collaborateurs mais aussi des problèmes relationnels et un mal être au travail. Le management directif est typique du taylorisme.

- Le management persuasif (centré sur le relationnel avec forte implication du manager) :

Parfois nommé management paternaliste, il reste autoritaire même si moins que le management directif et procédurier, il est aussi plus tourné vers les collaborateurs qui disposent d'un peu d'autonomie et auxquels le manager demande parfois un avis même s'il garde le pouvoir décisionnel complet. Le management persuasif repose sur la participation

⁹ <https://fr.scribd.com>

¹⁰ Le gouvernement participatif de l'entreprise (www.surfeco21.com).

des collaborateurs en lesquels le manager place davantage de confiance. Il essaie, en fait, de créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle.

- Le management délégitif (centré sur le résultat avec implication moindre du manager) :

Aussi appelé management consultatif, il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe. Il fait la part belle à l'implication de chacun des membres de l'équipe et à leur responsabilisation. Les résultats attendus et les méthodes sont définis par l'ensemble du système et la communication, tant verticale qu'horizontale, passe plutôt bien.

- Le management participatif (centré sur le relationnel avec implication moindre du manager) :

C'est le management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions, disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées. Le manager s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre plus qu'il ne la dirige.

Deux approches se dégagent de cette revue de littérature parmi lesquelles : l'approche scientifique qui envisage la question du management sous l'angle de l'augmentation de la productivité, l'approche administrative qui s'intéresse à l'organisation globale de l'entreprise et aux moyens de la rendre plus efficace.

Cette étude se fixe deux objectifs majeurs à savoir :

- montrer l'influence du type de management sur les performances des Assurances et Réassurances du Congo ;
- appréhender le management dans ses généralités.

La problématique retenue qui sous-tend ces objectifs tourne autour de la question ci-après : quelle influence à le type de management appliqué sur les performances des Assurances et Réassurances du Congo ?

En rapport à cette problématique, nous chercherons à vérifier les hypothèses qui suivent :

- dans une compagnie d'assurance, au-delà de la technicité et des qualifications, les performances dépendantes en grandes partie du type de management qui est appliqué par le manager ;
- au problème spécifique à une société, correspond un type de management approprié, susceptible de garantir les performances de celle-ci.

La méthodologie adoptée pour mener à bien ce travail, est axée sur une démarche, celle qui a trait à la recherche documentaire qui sera menée aussi bien sur internet, en bibliothèque et au niveau de la société, ceci pour accéder aux documents théoriques et aux données relatives aux résultats réalisés par l'ARC.

Les données et les informations recueillis feront l'objet d'une analyse scientifique étant donné que le management est une science.

La période d'étude concernée est celle qui va de 2011 à 2015.

Ce travail comporte deux grande partie comprenant chacune deux chapitres : la première renvoie à la présentation des Assurances et Réassurances du Congo et déroulement du stage, la deuxième quant à elle aborde les enjeux du management au niveau de l'ARC.

**PREMIÈRE PARTIE : PRÉSENTATION
DES ASSURANCES ET RÉASSURANCES
DU CONGO ET DÉROULEMENT DU
STAGE**

CHAPITRE I : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ASSURANCES & RÉASSURANCES DU CONGO

Les assurances et réassurances du Congo est une société anonyme dont la grande partie des actions est détenue par l'État congolais. Son activité consiste à créer, gérer et revendre les produits d'assurance à destination des assurés. Dans ce chapitre, nous mettrons l'accent sur les caractéristiques des Assurances et Réassurances du Congo d'une part et sur sa structure organisationnelle d'autre part.

Section 1 : Caractéristiques des Assurances et Réassurances du Congo

Ces caractéristiques renvoient aux généralités des Assurances et Réassurances du Congo et aux indicateurs de performance en rapport à la période d'étude.

Paragraphe 1 : Généralités des Assurances et Réassurances du Congo

Ces généralités renvoient à l'historique et évolution, le cadre juridique, la gouvernance, les objectifs, les produits et l'environnement.

1- Historique et évolution

De l'époque coloniale aux années 1970, le marché congolais des assurances était exploité par plusieurs agences et succursales des sociétés d'assurances étrangères. En 1970, par ordonnance n°2/70 du 10 Janvier 1970, la Caisse Congolaise de Réassurance (CCR) fut créée pour faire de la réassurance légale des organismes congolais ou étrangers, ainsi que toute opération se rattachant à leurs activités. En 1973, l'ordonnance n°31/73 du 31 Octobre 1973, portant organisation de l'industrie des assurances en République Populaire du Congo et l'ordonnance 32/73 de la même année, portant création d'une société nationale d'assurances et de réassurances dénommée les Assurances et Réassurances du Congo en abrégé ARC, furent publiées. C'est le 1^{er} Janvier 1974 qu'elle débute ses activités. Mais les dispositions de l'ordonnance n°31/73 jugées très contraignantes à savoir :

- céder à la Caisse Congolais de Réassurance une part de toute prime perçue par catégorie de risque ; déposer au trésor public congolais la somme de 25 millions de FCFA au titre de dépôt de garantie ;
- investir pour au moins un tiers, les fonds restant disponible sur le territoire congolais.

Ces contraintes poussent les agences et succursales des sociétés étrangères à se retirer du marché congolais des assurances, laissant ainsi l'ARC dans une situation de monopole.

Ce monopole a pris fin en Mars 1995 avec la libéralisation du marché congolais des assurances, par arrêté n°933/MEFPP-CAB du 22 Mars 1995, suite à l'entrée en vigueur du code des assurances des Etats membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance « CIMA », au Congo le 15 Février 1995.

A la faveur de cette libéralisation naquit plusieurs sociétés d'assurances parmi lesquelles la Société Congolaise d'Assurance et de Réassurance (SCAR) en 1996. Elle fut liquidée en 1998.

Au cours des années 1999 et 2004, le marché congolais enregistre deux nouvelles sociétés d'assurance : les Assurances Générales du Congo « AGC », en 1999 et NSIA-Congo en 2004.

Au début des années 2000, l'ARC a connu des sérieuses difficultés financières qui l'a conduit à la quasi faillite du fait : de la destruction d'une grande partie de ses actifs en raison de la guerre civile ; des graves erreurs de gestion et d'une mauvaise préparation à l'ouverture à la concurrence du marché national. Ces difficultés ont conduit à sa restructuration avec la mise en place d'une administration provisoire, le 22 Juin 2009, remplacée par une administration générale le 31 Mai 2010.

Cette restructuration avait consisté à renforcer les capitaux propres de la société, à nettoyer son passif et à rationaliser ses charges de fonctionnement tout en nommant une nouvelle équipe de direction.

Pour maintenir l'ARC sur le marché, des mesures urgentes sont prises par le gouvernement à savoir :

- l'abandon des dettes fiscales pour 23 milliards de FCFA ;
- l'augmentation du capital respectivement de 2 milliards à 4 milliards de FCFA ;

- le transfert des dettes sociales et des fournisseurs à la Caisse Congolaise d'Amortissement (CCA) pour près de 6 milliards de FCFA.

Une feuille de route était prescrite à l'administration générale qui a été correctement exécutée. Elle a permis au plan financier d'améliorer les indicateurs de la société avant l'entrée en fonction de la nouvelle équipe de direction le 15 Novembre 2010. En 2011, le marché s'est de nouveau élargi avec l'arrivée de la société « ALLIANZ ». En 2014, le marché s'est de nouveau accru avec l'arrivée de SHAAM.

2- Cadre juridique

L'ARC est une société anonyme de droit public congolais, son capital social à l'ouverture s'élevait à 2.000.000.000 FCFA réparti de la manière suivante :

- l'Etat congolais : 50% ;
- la Caisse Congolaise d'Amortissement (CCA) : 15% ;
- la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) : 10% ;
- la Caisse Congolaise de Réassurance (CCR) : 10% ;
- la Société Nationale de Distribution d'Eau (SNDE) : 10% ;
- la Banque Commerciale Congolaise (BCC) : 2,5% ;
- la Banque Nationale de Développement du Congo (BNDC) : 2,5%.

Suite à la liquidation de certaines de ces sociétés et avec le rachat par l'Etat de leurs parts, le capital est passé à 4.000.000.000 FCFA et se repartit comme suit :

- l'Etat congolais : 65% ;
- la Caisse Congolaise d'Amortissement : 15% ;
- la Caisse Nationale de Sécurité Sociale : 10% ;
- la Société Nationale de Distribution d'Eau : 10%.

3- Les objectifs

Parmi les objectifs fixés par l'ARC nous pouvons répertorier ceux qui suivent :

- promouvoir le développement des activités d'assurances au Congo ;

- proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, dont celui de se prémunir contre la survenance de certains événements affectant leurs personnes et leurs biens.
- investir dans l'économie congolaise la masse des primes qu'elle reçoive dans sa qualité d'investisseur institutionnel ;
- assainir tous les sinistres datant des années 60 et 80 et justifiée sa marge de solvabilité et ses engagements règlementés ;
- réduire ses frais généraux qui sont de l'ordre de plus de 30% au lieu de 15% ;
- réduire la masse salariale qui influence une grande partie de ses frais ;
- redoré son image tant au niveau du marché que de la réglementation CIMA.

4- La gouvernance

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.

La gouvernance a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable¹¹.

En ce qui concerne la gouvernance de l'ARC, celle-ci est dirigée par :

- un conseil d'administration composé des administrateurs représentant chaque actionnaire ;
- une direction générale composée actuellement d'un directeur général et de cinq directeurs centraux ;
- un commissaire aux comptes désigné chaque année pour vérifier les comptes et rendre compte au conseil d'administration. Actuellement c'est le cabinet Ernest-Young qui assume cette fonction.

¹¹ www.toupie.org

5- Les produits de l'ARC

L'ARC est une société anonyme d'assurance pratiquant les opérations IARD. Elle offre à sa clientèle une gamme des produits relatifs à ses besoins comme :

- l'assurance automobile ;
- l'assurance individuelle accident corporel ;
- l'assurance multirisque professionnelle ;
- l'assurance multirisque habitations ;
- l'assurance tout risque chantiers ;
- l'assurance responsabilité civile et exploitation ;
- l'assurance voyage et maladie ;
- l'assurance scolaire.

Ces produits sont distribués par deux réseaux directs (les agences de Brazzaville et Pointe-Noire) et un réseau indirect constitué d'intermédiaires que sont des courtiers et les agents généraux.

Toutefois, il convient de souligner que l'ARC est en partenariat avec les réassureurs de renommée dont : AFRICA-RE avec une participation de 40% ; CICA-RE pour 30% et CONTINENTAL-RE pour 30%.

6- L'environnement de L'ARC

Le terme environnement se définit comme l'ensemble des facteurs, acteurs et phénomènes qui sont en contact permanent avec une unité de travail, une organisation et entretiennent des relations d'influence avec elle. C'est aussi un facteur dynamique de changement qui exerce sur une unité de travail une influence multiforme¹².

Nous distinguons l'environnement externe de l'environnement interne.

L'environnement externe de l'ARC est constitué par :

- une clientèle composée des personnes physiques ou morales ;
- des fournisseurs ;
- les intermédiaires d'assurances ;

¹² Cours de MANAGEMENT DES STRUCTURES D'ASSURANCE, de M. Michel FONKOU, IIA, DESS-A 2014 - 2016

- les concurrents ;
- la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance '(CIMA), qui contrôle l'application des procédures et des règles dans les pays membres ;
- les réassureurs qui acceptent de la cédante certains risques à travers des traités de réassurance ou des placements en facultative ;
- l'Etat.

Quant à l'environnement interne, L'ARC dispose d'atouts tant humains que matériels :

- En ce qui concerne les atouts humains, l'ARC dispose d'un personnel jeune et dynamique ;
- quant aux atouts matériels, l'ARC possède un système informatique assez fiable avec l'utilisation du logiciel ORASS disponible dans tous les services.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des indicateurs de performance de l'ARC

L'intérêt de ce paragraphe est de présenter l'évolution des indicateurs de performance de l'ARC sur la période allant de 2011 à 2015.

Il s'agit notamment des indicateurs de performances d'une compagnie d'assurance relatif notamment à : l'évolution des effectifs, des statuts des agents et de la masse salariale ; l'évolution des cadences des règlements ; l'évolution des marges de solvabilité ; les engagements réglementés ; l'évolution des frais de gestion et des commissions.

L'analyse de ces données, nous permettra d'établir une relation avec le type de management appliqué par la hiérarchie de la compagnie.

Cette présentation se fera selon l'ordre établi ci-dessus, à travers les tableaux dont les sources sont le service des ressources humaines, service financier et le service de la statistique de l'ARC.

1- Présentation de l'évolution des effectifs et de la masse salariale

A travers les données qui nous ont été fournies concernant les effectifs du personnel de l'ARC, nous constatons de façon générale que les effectifs ont presque triplé passant de

54 à 120, uniquement pour les deux agences en service (Brazzaville et Pointe-Noire) et le siège.

Ces résultats traduisent des recrutements en masse, avec le risque de ne pas toujours tenir compte de la qualification des concernés.

En effet, les recrutements sur la période allant de fin 2010 à 2015 à l'ARC se sont fait pas sur la base des tests mais des recommandations à l'idée que les concernés doivent être formés dans l'état, le subjectivisme l'emportant très souvent sur l'objectivité.

Parmi les maux qu'on peut déplorer au sein de ces recrues figure le manque de déontologie et d'expérience professionnelle, le laisser aller qui ne sont pas de nature à garantir des bonnes performances et un environnement où la méritocratie n'a plus droit d'être citée et l'évaluation des agents quasiment inexistant.

Au sujet des stagiaires, deux tendances sont observées notamment, celle à la croissance de 2011 à 2014, suivie de celle à la baisse de 2014 à 2015.

Dans la plus part des cas, les stages sont rémunérés, ce qui impacte sur la masse salariale.

La baisse du nombre de stagiaires s'explique par leur changement de statut avec notamment l'accession en CDD pour certains et en CDI pour d'autres, leur situation étant traitée différemment et au cas par cas.

Quant à la masse salariale son augmentation est constatée d'année en année en rapport avec celle des effectifs du personnel.

L'analyse profonde des méthodes de recrutement et de gestion du personnel opérée par la direction de l'ARC, montre la fragilité de cette structure. Car, selon **Ron COLEMAN** et **Giles BARRIE** : «le manager doit accorder une attention toute particulière à la sélection des employés, veiller soigneusement à l'adéquation des profils aux postes¹³. Ils démontrent que, pour réussir, le manager devra apprendre à s'entourer de personnes à fort

¹³ Conseils pour devenir un meilleur manager, p.18

potentiel, s'il n'est pas le cas, les résultats seront médiocres et les perspectives d'évolution limitées¹⁴. »

Le tableau ci-dessous illustre notre analyse.

Tableau 1: L'évolution des effectifs et de la masse salariale

Années	Effectifs CDI	Effectifs CDD	Effectifs stagiaires	Total	Frais personnel
2011	4	39	11	54	637 290 106
2012	49	0	16	65	829 234 825
2013	56	25	17	98	966 515 778
2014	55	26	40	121	1 166 051 498
2015	67	40	13	120	1 339 533 654

Source : Ressources Humaines

Ce tableau présente l'évolution des effectifs des agents en fonction de leur statut et celle de la masse salariale de 2011-2015.

2- Présentation de l'évolution de type de contrat

L'analyse des données que nous présente le tableau ci-dessous relatif à l'évolution des types de contrat du personnel de l'ARC est :

De 2011 à 2012 nous constatons une décroissance des agents en CDD qui chute pour s'annuler en 2012. Par contre, les CDI ont connu une évolution exponentielle entre 2011 et 2012 passant de 4 à 49.

De 2013 à 2015 par contre, la tendance est renversée avec plus de CDI et moins de CDD.

Il convient de noter que certains agents en CDD ont vu renouveler leur contrat sur plusieurs années, la hiérarchie accordant même des contrats CDD de deux ans et le passage

¹⁴ Conseils pour devenir un meilleur manager, p. 25

d'un contrat CDD à un autre se faisant parfois sans arrêt, ce qui est contraire à la réglementation du travail.

Les tentatives menées par les délégués du personnel et les syndicalistes se trouvant dans l'impasse du fait du refus de la hiérarchie de négocier avec ceux-ci.

Tableau 2: Type de contrat

Année	2011		2012		2013		2014		2015	
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD
Personnel commercial	2	19	24	0	30	11	26	18	30	36
Personnel administratif	2	20	25	0	26	4	29	7	37	5
Totaux	4	39	49	0	56	15	55	25	67	41

Source : Ressources Humaines

Ce tableau présente l'évolution de deux types de contrats : les CDD et les CDI.

3- L'évolution du budget alloué aux formations et le personnel bénéficiaire

Avant de faire l'analyse des données ci-dessous, nous tenons à signifier que pour les années 2011 et 2015, les informations n'étaient pas disponibles.

Les informations ci-dessous présente l'évolution du nombre de personnel ayant bénéficié différentes formations et le coût de celles-ci. Cette évolution laisse apparaître une augmentation du nombre de bénéficiaires de formation qui est passé de 8 à 15. Cette tendance à l'augmentation s'observe également au niveau du nombre de formation qui est passé de 10 à 18.

Quant au coût que ces formations ont nécessité, celui-ci après avoir augmenté entre 2012 et 2013, a légèrement baissé en 2014.

Toutes ces formations ont été organisées à l'extérieur du pays, les bénéficiaires étaient plus les cadres. Cependant, il faut relever que d'autres formations étaient organisées en interne et plus notamment en rapport à la maîtrise du logiciel ORASS.

Il faut notifier que le nombre du personnel formé est très faible comparé aux effectifs de la société, sans toutefois transmettre par les bénéficiaires les enseignements reçus auprès de la majorité des agents n'ayant pas bénéficié ces formations.

La baisse observée de coût en 2014 destiné à la formation s'explique en partie par le lieu géographique où se tenaient ces dites formations, le personnel ciblé par la formation : DG, DTC, DFC DACI et les chefs d'agences et de services.

Tableau 3: Formation des agents et coût

Année	Nombre personnel	Nombre de formation	Coût de la formation
2011			
2012	8	10	23 410 000
2013	11	16	52 530 615
2014	15	18	43 013 559
2015			

Source : ressources humaines

4- L'évolution des commissions

L'analyse des commissions à travers les états comptables tout comme statistiques, laisse apparaitre deux tendances : à la hausse constatée entre 2010 et 2012 et entre 2013 et 2015. La tendance à la baisse par contre est constatée entre 2012 et 2013.

La hausse traduit le poids des intermédiaires dans le portefeuille de la société et la faiblesse du réseau direct dans la commercialisation des produits.

La baisse quant à elle traduit l'efficacité du réseau direct sur les intermédiaires.

Il convient de faire remarquer qu'un des intermédiaires de l'ARC entre 2010 et 2012 au nom de GLOBALYS ASSURANCE à lui seul représentait plus du 1/3 des affaires venant des intermédiaires dans le portefeuille, mais dont les activités ont chuté considérablement entre 2012 et 2013. Cette analyse s'illustre parfaitement à travers le tableau ci-dessous.

Tableau 4: charges des commissions

EXERCICES	COMMISSIONS	PRIMES	TAUX
	Montant	Montant	
2010	294 986 700	3 087 215 783	09%
2011	764 983 403	3 444 105 241	22%
2012	1 137 981 095	3 383 496 676	34%
2013	972 798 936	7 198 874 919	13%
2014	1 099 274 717	7 969 170 422	14%
2015	1 126 962 973	6 754 017 607	16%

Source : service de trésorerie

5- L'évolution des frais généraux (voir tableau ci-dessous)

Ces tableaux montrent l'évolution de différentes rubriques des frais généraux au cours des exercices 2011-2015. Les différentes rubriques concernées étant notamment : les frais de personnel ; les impôts et taxes ; les TFSE ; les frais divers de gestion ; la dotation diverse.

Ce tableau nous laisse observer deux tendances dont la 1^{ère} à la hausse entre 2011 et 2012, et entre 2014 et 2015. La deuxième par contre laisse observer une baisse entre 2013 et 2014.

Les rubriques relatifs au frais de personnel et en dotation diverses enregistrent les taux les plus élevés comparés aux autres rubriques. L'augmentation des frais en personnel se justifie par les recrutements en masse, le volume important des heures supplémentaires, la rémunération des stages, ...

S'agissant de dotation diverses leur augmentation est liée en partie aux charges de réhabilitation des immeubles et leur entretien, l'irrationalité de l'utilisation des fournitures de bureaux.

Il convient toutefois de faire remarquer que les taux réalisés en général sont largement supérieur aux frais généraux admis qui sont fixés à 15%, ce qui traduit l'inobservation de la réglementation.

Tableau 5: Frais généraux

LIBELLES	EXERCICE				
	2011	2012	2013	2014	2015
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Frais de personnel	637 290 106	829 234 825	966 515 778	1 166 051 498	1 339 533 654
Impôts & taxes	487 700 872	601 402 513	440 726 168	426 918 540	449 124 149
T.F.S.E - Transp & déplacement	157 018 689	231 663 030	531 875 524	657 059 869	635 039 170
Frais divers de gestion	276 991 108	482 382 425	1 059 330 065	777 142 189	934 515 164
Dotations diverses	716 298 993	248 037 106	843 645 289	421 950 811	741 434 743
Total Autres charges de l'ex.	2 275 299 768	2 392 719 899	3 842 092 824	3 449 122 907	4 099 646 880
Primes acquises nette de cession	3 444 105 241	3 383 496 676	7 198 874 919	7 969 170 422	6 754 017 607
Ratio Frais généraux / Primes	66%	71%	53%	43%	61%

LIBELLES	EXERCICE					Total moyen
	2011	2012	2013	2014	2015	
Ratio Frais de personnel / Primes	13%	12%	9%	11%	20%	13%
Impôt & taxes	10%	9%	4%	4%	7%	07%
Ratio T.F.S.E / Primes	3%	2%	5%	6%	9%	05%
Ratio Frais divers de gestion / Primes	6%	6%	10%	7%	14%	09%
Ratio Dotations diverses / Primes	15%	20%	8%	4%	11%	12%
Ratio Frais généraux / Primes	66%	71%	53%	43%	61%	

Source : service comptabilité analytique

6- L'évolution des paiements des sinistres

Tableau 6: Cadence des paiements sinistres

Exercices	SAP	Règlement	Différence
2011	15 689 893 556	1 500 550 439	14 189 343 117
2012	12 690 027 396	3 302 691 881	9 387 335 515
2013	7 720 546 017	3 003 215 668	4 717 330 349
2014	11 709 034 622	2 504 084 987	9 204 949 635
2015	10 591 280 595	2 501 893 734	8 089 386 861

Source : service comptabilité

Ce tableau présente l'évolution des indicateurs en rapport aux sinistres. Il s'agit notamment de l'évolution des SAP, du règlement des sinistres et des écarts entre les sinistres à payer et payés au cours des exercices 2011-2015.

L'observation de ce tableau en rapport au SAP laisse apparaître une évolution en dent de scie dont les hausses sont constatées au cours des années 2011 ; 2012 et 2014 et les baisses par contre au cours des années 2013 et 2015.

L'augmentation au niveau des SAP peut s'expliquer par plusieurs raisons entre autre : la mauvaise sélection des risques dans le portefeuille, le relâchement dans le contrôle des vrais et des faux sinistres. La baisse par contre, peut s'expliquer par le contraire de ce qui vient d'être invoquer.

En rapport au paiement des sinistres, il apparaît que la cadence à ce niveau est très faible tenant compte de l'écart entre les SAP et les sinistres payés. Si en 2011, 2014 et 2015 le paiement était le plus faible c'est au cours des années 2012 et 2013 que l'ARC a fait un plus d'effort dans le paiement, sans toutefois soldé en totalité ses sinistres. A titre illustratif, la colonne sur la différence entre les SAP et les sinistres payés dans le tableau ci-dessus, montre les écarts assez importants au passif de la société. Ce qui n'a fait qu'augmenter ses engagements envers les victimes.

L'accumulation de ces impayés a conduit la société a déclassé certains dossiers et à réévaluer dans l'esprit de baisser le niveau de ses SAP.

Cependant, ses pratiques ont fini par rattraper la société en 2015 contrainte de solder la totalité de ses arriérés des sinistres dans l'application et le respect de la réglementation en vigueur édictée par le code des assurances.

7- L'évolution de la marge de solvabilité

Tableau 7 : la marge de solvabilité

Année	Marge disponible	Marge minimale	Surplus de marge	Déficit de marge
2011	-1 788 999 245	3 694 516 647	0	5 483 515 892
2012	-1 090 735 947	3 145 952 311	0	4 236 688 258
2013	5 458 134 757	7 101 963 868	0	1 643 829 111
2014	5 534 032 194	7 379 484 740	0	1 845 452 546
2015	4 095 987 253	10 642 440 022	0	6 546 452 769

Source : service comptabilité

Ce tableau montre l'évolution des marges de solvabilité de 2011 à 2015.

Il se dégage par son observation l'absence quasi totale de surplus de marge de 2011 à 2015 et un déficit de cette marge d'année en année.

Ces résultats traduisent la mauvaise santé financière de la société.

Pour être édifié sur ce point, le tableau ci-après illustre parfaitement cette affirmation.

8- Les engagements règlementés

Tableau 8: engagements règlementés

Exercices	Engagements Règlementés	Valeurs Mobilières et Immobilières	Autres Actifs admis	Actifs admis en Représentation	Situation Couverture
2011	18 053 535 888	13 712 449 094	0	13 712 449 094	-4 341 086 794
2012	17 377 907 824	14 534 800 436	0	14 534 800 436	-2 843 107 388
2013	12 425 750 417	14 091 066 576	1 027 949 497	15 119 016 073	2 693 265 656
2014	18 718 109 845	14 710 756 202	1 607 486 268	16 318 242 470	-2 399 867 375
2015	15 028 259 855	14 075 537 889	879 932 522	14 955 470 411	-72 789 444

Source : comptabilité

Ce tableau montre entre autre le niveau des engagements règlementés entre 2011 et 2015, mais aussi la situation de couverture des engagements.

En effet, sur la période allant de 2011 à 2015, excepté l'année 2013 qui a enregistré une couverture normale, les autres années par contre ont été marquées par des couvertures négatives.

Une telle situation peut s'expliquer par la mauvaise définition des priorités, la mauvaise orientation des politiques des managers sans toutefois mettre en application la réglementation des assurances.

Toutefois, il sied de faire remarquer que parmi les éléments mentionnés à travers l'étude des performances de l'ARC (la masse salariale, les effectifs du personnel, le taux des frais en rapport des émissions nette de cession, le personnel bénéficiant des formations, le taux de commission, le niveau des SAP, la marge de solvabilité et les engagements règlementés), à la lumière de la réglementation CIMA, la présence des nombreuses irrégularités.

L'analyse de ces résultats du point de vue technique, fait penser qu'au niveau des Assurances et Réassurances du Congo, il manque les techniciens en assurances capable de faire la lecture des chiffres de la société. Pourtant, les chefs des services et certains directeurs centraux sont les produits de l'IIA.

La pérennité de ces mauvais résultats, ne dépende pas des apports des techniciens mais du type de management privilégié par le manager principal (directeur général). D'où, notre attention particulière de connaître les enjeux du management dans l'ARC.

Section 2 : Structure organisationnelle de l'ARC

Les Assurances et Réassurances du Congo est une société anonyme des assurances et des capitaux publics congolais. Elle est dotée d'un conseil d'administration, d'une direction générale au quelle se rattachent la direction de l'audit et du contrôle interne, la direction du sinistre et contentieux, la direction financière et comptable, la direction de la production et de la réassurance, la direction commerciale et du développement et les directions d'agence. Autour de ces directions sont rattachés multiples services qui favorisent la distribution des produits de l'ARC.

Cette section comporte deux paragraphes qui traitent respectivement de : l'organe des décisions et sa mission d'une part, et l'organe de gestion et ses différentes composantes avec leurs attributions d'autres part.

Paragraphe 1 : l'organe des décisions de l'ARC et sa mission

Ici, il s'agit du conseil d'administration et des missions qui lui sont assignées.

1- Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration de l'ARC est composé principalement de :

- un Président du Conseil d'Administration (PCA) ;
- un administrateur représentant le ministre des finances ;
- un administrateur représentant le directeur général de la Caisse Congolaise d'Amortissement ;
- un administrateur représentant le directeur général de Société Nationale de Distribution d'Eau ;
- un administrateur représentant le directeur général de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
- un commissaire aux comptes ;
- le directeur général de l'ARC.

2- La mission du Conseil d'Administration de l'ARC

De manière générale, le conseil d'administration a pour mission de gérer les grandes orientations de l'entreprise. C'est généralement l'organe compétent pour déterminer les choix stratégiques opérés par l'entreprise¹⁵.

S'agissant des Assurances et Réassurances du Congo, la mission assignée au conseil selon le manuel de procédures est :

- examiner et adopter le planning annuel de contrôle interne, après amendement éventuel ;
- examiner le rapport de contrôle, des réponses de la direction ou du service concerné et des conclusions définitives de la DACI, adopte une résolution appréciant les résultats du contrôle et fixant les directives à mettre en œuvre ;
- examiner et statuer sur le compte rendu d'exécution des directives ;

¹⁵ <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/17426/le-conseil-d-administration-d-une-entreprise.html>

- examiner et adopter, conformément à l'article 331-16 du code des assurances le rapport annuel de contrôle interne, après amendement éventuel ;
- examiner et adopter l'étude financière, après prise en compte de ses observations éventuelles ;
- examiner et adopter, conformément à l'article 331-17 du code des assurances le rapport annuel sur la politique de placement après amendement éventuel ;
- examiner et adopter les lignes directrices de la politique de réassurance, après prise en compte de ses observations éventuelles ;
- examiner et adopter, conformément à l'article 331-18 du code des assurances le rapport relatif à la politique de réassurance après amendement éventuel ;

- mettre en place un code de déontologie, comme prévu par les dispositions de l'article 331-14 du code des assurances ;
- tenir un nombre annuel de réunions permettant au Conseil d'Administration d'effectuer les travaux d'orientation et de contrôle susceptibles de favoriser une bonne gouvernance de la société ;
- adopter le rapport d'exécution du budget.

Paragraphe 2 : L'organe de gestion des Assurances et Réassurances du Congo

Les Assurances et Réassurances du Congo sont administrées et gérées par un Directeur Général. Celui-ci est chargé d'agir au nom de la société, et est le représentant légal, la personne habilité à engager la société vis à vis des personnes extérieures. Sous son autorité, nombreux directions et services travaillent en synergie. Ces directions et services sont structurés et ordonnés de tel sorte qu'il y a une parfaite symbiose de la base au sommet, facilitant ainsi les échanges.

La structure des Assurances et Réassurances du Congo nous est présentée à travers un organigramme (voir annexe n°1).

L'objectif visé par ce paragraphe est de présenter en suivant le modèle de l'organigramme, les directions et services ainsi que leurs attributions respectives. Lesdites attributions des directions et services, seront présentées en fonction des informations qui ont été mise à notre disposition.

1- La Direction Générale

La direction générale de l'ARC est assurée par son Directeur Général. Celui-ci a pour mandat d'assurer la direction et la gestion de la société à la lumière des orientations stratégiques établies par le conseil d'administration (CA). En principe, le Directeur Général de l'ARC se donne les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés. Il supervise le travail qui se fait au niveau de la société, coordonne les différentes directions (DACI, DFC, DPR, DSC, DCD, DAB, DAPN) et services.

En sa qualité du manager de la société, le Directeur Général a pour attribution :

- faire les observations éventuelles du planning annuel de contrôle interne, en mentionnant son accord sur le document ;
- sur la base des orientations arrêtées lors du comité de direction, élabore une lettre de cadrage budgétaire qui définit les principales orientations et le canevas des prévisions budgétaires à établir ;
- examiner le rapport d'exécution du budget, apporte des corrections éventuelles et signe. Expédie un exemplaire du rapport d'exécution du budget au Conseil d'Administration ;
- participer à l'élaboration par le CA d'une vision et d'un plan stratégique en vue d'encadrer l'action de la société ;
- scruter et évaluer les enjeux internes et externes qui ont une incidence sur la société et en informe le CA ;
- agir en tant que conseiller professionnel auprès du CA relativement à tous les aspects des activités de la société ;
- représenter la société lors des activités communautaires afin de rehausser la visibilité de la société dans la communauté ;
- établir un plan opérationnel intégrant des buts et objectifs qui favorisent l'accomplissement des orientations stratégiques de la société ;
- veiller à ce que le fonctionnement de l'organisme soit à la hauteur des attentes des clients ;
- superviser les opérations courantes de la société afin d'en assurer l'efficacité et l'efficacités ;

- rédiger des projets de politique aux fins d'adoption par le CA et préparer des procédures en vue de mettre en œuvre les politiques de la société, passer en revue chaque année les politiques courantes et recommander des modifications, au besoin, au CA ;
- instaurer un milieu de travail positif, sain et sûr en conformité des lois et des règlements pertinents.

2- La Direction Financière et Comptable

La Direction financière de l'ARC, pilotée par un directeur financier et comptable dont la mission principale est:

- procéder à une étude financière présentant d'abord les résultats sur la période écoulée et les opportunités de placement et ensuite les projections d'investissement basées sur la gestion actif-passif et respectant les critères de placement fixés par la réglementation;
- rechercher activement des opportunités de placement ;
- collecter le maximum d'informations (états financiers, rapports des conseils d'administration, rapports des commissaires aux comptes et rapports d'audit, etc.) sur les émetteurs de titres ou sur tout autre créneau potentiel d'investissement ;
- valider les écritures passées par le Chef Comptable, par visa sur les fiches d'imputations ;
- calcule ou détermine : les provisions pour pertes et charges, les provisions pour risques en cours, les produits à recevoir, les produits perçus d'avance, les provisions pour créances douteuses ;
- transmettre les dossiers de sinistres, la demande de paiement annotée et la liste des sinistres BAP au Chef de Service Trésorerie pour établissement des ordres de paiements ;
- transmettre les états au Chef Comptable pour imputation des écritures ;
- valider les fiches d'imputations après imputations des écritures ;
- établir à la fin de l'année un projet de rapport annuel sur la politique de placement.

3- La Direction Commerciale et du Développement

La direction commerciale et du développement est dirigé par un directeur commercial et ce dernier a pour mission de :

- élaborer et proposer à la direction générale la politique commerciale de l'entreprise à appliquer ;
- déterminer les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place, après analyse et évaluation des différentes composantes du marché ;
- animer, coordonner et contrôler, avec ses collaborateurs, les activités de conception et de mise en œuvre nécessaires au développement sur le marché des produits commercialisés par l'ARC ;
- développer le chiffre d'affaires, augmenter la productivité et le rendement de ses équipes ;
- former et animer les équipes commerciales dont il fixe les objectifs et suit les réalisations ;
- recenser les secteurs les plus porteurs de l'économie, en direction desquels l'équipe commerciale de l'ARC mettra le focus de façon à s'approprier une part de marché conséquente, mais raisonnablement justifiable ;
- analyser les perspectives de développement du portefeuille de risques liés à la conjoncture économique, à l'extension de l'activité, à la hausse de la demande globale et à l'accroissement des valeurs, dont l'impact sur le chiffre d'affaires n'est plus à démontrer ;
- évaluer les avantages comparatifs de l'ARC en sa qualité d'entreprise publique et les bénéfices susceptibles d'être générés par un tel statut en termes d'opportunités d'affaires ou de fidélisation d'une catégorie de clientèle ;
- évaluer les pertes probables d'affaires ou les menaces affectant le portefeuille et des mesures compensatoires à prendre pour en atténuer l'effet.

4- La Direction de Production et de Réassurance

Dirigé par un Directeur de Production et de Réassurance (DPR), celui-ci est chargé de :

- élaborer du profil de portefeuille ;
- négocier des conditions de mise en place des traités et de leur renouvellement ;
- élaborer du plan de réassurance ;
- appliquer des traités et négociation des dégagements Fac ;
- élaborer des orientations stratégiques de la politique de réassurance ;
- établir des comptes de réassurance ;
- assurer la centralisation de toutes les données prévisionnelles issues des agences, des courtiers ;
- valider les cotations ;
- assurer le suivi de la mise en place des contrats dès que l'offre de la compagnie rencontre l'assentiment du client.

Celui-ci est tenu selon une périodicité mensuelle de présenter à la Direction Générale avec copie aux Directeurs d'Agence, au Contrôleur de Gestion et aux Chefs des Services un Rapport Mensuel d'Activité (RMA).

Ce RMA doit laisser transparaître les éléments caractéristiques suivants :

- affaires nouvelles réalisées ;
- saturations : c'est-à-dire les souscriptions de nouveaux contrats qui sont le fait de clients déjà en portefeuille, soit dans le cadre d'un élargissement de leur gamme de couverture, soit du fait de rapatriement de contrats antérieurement placés chez les concurrents ;
- affaires perdues : il s'agira de lister les affaires perdues, c'est-à-dire celles qui n'ont pu être renouvelées quelle qu'en soit la raison.

5- La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI) de l'ARC a pour objectif principal le contrôle interne de la société. Elle doit s'assurer si les règles et procédures contenues dans le manuel de procédures sont mis en application dans l'ensemble des services de la société.

Elle procède donc à :

- la vérification et au suivi de la mise en œuvre de l'ensemble des procédures contenues dans le manuel de procédures de la société ;
- au contrôle des comptes ;
- l'appréciation de la solvabilité de la société ;
- l'établissement d'un planning annuel de contrôle interne ;
- l'établissement d'un rapport après chaque mission de contrôle ;
- l'élaboration d'une fiche de suivi mensuel des directives du Conseil d'Administration ;
- préparation à la fin de chaque année, sur base des résultats de contrôles, un projet de rapport de contrôle interne.

6- La Direction Sinistre et Contentieux

Animée par un directeur du sinistre et contentieux, ce dernier a pour mission de :

- appliquer rigoureusement le barème interne d'évaluation des sinistres en tant que de besoin ;
- assurer le suivi des jugements avant qu'ils n'aient acquis l'autorité de la chose jugée ;
- reproduire, dans les procès-verbaux de transaction, en caractères très apparents, la faculté de dénonciation d'une transaction d'indemnisation des victimes d'accidents de la circulation ;
- organiser dans les délais requis les transactions avec les victimes, comme le prévoit le code des assurances afin d'accélérer la cadence des paiements et réduire le coût des sinistres à payer ;
- automatiser l'offre d'indemnisation à la victime disposant d'une adresse précise dans la déclaration du sinistre par l'assuré ou dans le procès-verbal de constat de l'accident établi par la police ;
- procéder à l'inventaire permanent des sinistres en prenant en compte tout événement affectant la vie d'un dossier de sinistre et susceptible de modifier le montant des SAP ;
- veiller au versement de l'indemnité de sinistre directement aux victimes et/ou ayant droits d'une victime décédée, conformément aux dispositions de l'article 232 du codes des assurances ;

- éviter d'effectuer des paiements d'indemnités d'accidents corporels de la circulation auto sans procès-verbal de transaction ;
- éviter le paiement groupé des sinistres des garagistes ;
- interroger systématiquement, avant tout paiement d'indemnités, les organismes sociaux en cas d'accident de la circulation pouvant impliquer un tiers payeur ;
- accélérer la cadence de règlement en payant dans les trente (30) jours après l'expiration du délai de dénonciation tout sinistre « bon à payer » (cf. article 23 du code des assurances) ;
- veillez à l'exercice systématique des recours ;
- éviter toute clôture prématurée des dossiers de sinistre.

7- Le secrétariat du directeur général

Ce service a pour attribution :

- réception des courriers, dépouillement, attribution de numéro, apposition des sceaux, des dates et lieux, enregistrement, photocopie, transmission/envoi, décharge, archivage/classement ;
- réception des réponses à l'avis de recrutement, les enregistre dans le courrier arrive ;
- transmission, à la date de clôture, tous les dossiers de candidature au Chef de Service des Ressources Humaines et des Moyens Généraux.

8- La direction d'agence

Gérée par un directeur d'agence, l'ARC compte deux agences de distributions directes de ses produits : l'agence de Brazzaville et celle de Pointe-Noire.

La mission assignée à ces directions est la suivante :

- vérification de la régularité des documents de règlement ;
- signature des ordres de paiement ;
- transmission des documents de règlement au Chef du service Administration et Finances, pour établissement du chèque ;

- signature des ordres de paiement de commissions ;
- transmission des états des commissions, ordres de paiement et chèques au DFC, pour signature des chèques ;
- établissement en collaboration avec ses agents, son plan d'actions en tenant compte des conclusions de la réunion préparatoire ;
- transmission du budget motivé au Directeur Général avec copie au Directeur Financier et Comptable.

9- Le service administration et finance

La mission attribuée à ce service qui est animé par un chef de service telle que présenté par le manuel de procédure est la suivante :

- établit et signe l'ordre de paiement sur la base de la feuille de caisse et de l'état de commissions ;
- transmet au directeur d'agence, la feuille de caisse, l'état des commissions et l'ordre de paiement, pour signature de ce dernier ;
- établit le chèque sur la base l'état de commissions;
- transmet l'ordre de paiement et le chèque au directeur d'agence avec justificatifs, pour signature de l'ordre de paiement.

10- Le service trésorerie et budget

Rattaché à la direction financière et comptable, et dirigé par un chef de service, il a pour attribution :

- assurer la régularité des dossiers de sinistres BAP ;
- édite et signe les ordres de paiement ;
- établi les chèques sur la base des dossiers des sinistres BAP et des documents de paiement (liste des sinistres, demande de paiement, ordre de paiement, quittance de paiement) ;
- vérifie les chèques et les signatures ;

- appose la mention « PAYE » sur les factures, rapports d'expertise, PV de transaction etc...

11- Ressources Humaines et Moyens Généraux

C'est un service clé pour la société face à ses attributions qui se résument de la manière suivante :

- passation des marchés de fournitures ;
- traitement des demandes d'achat, suivi des commandes ;
- suivi des commandes et contrats ;
- traitement des factures ;
- travaux d'entretien et de réparation ;
- communication auprès des nouvelles recrue des informations nécessaires et les règles qui régissent l'entreprise ;
- met à jour le registre d'employeur ;
- prépare un projet d'attestation de prise de service du nouvel employé à la signature du DG ;
- reçoit et vérifie la liasse (bulletins de salaires, état récapitulatif des salaires et état des déclarations à la CNSS et au Trésor Public), appose son visa et les transmet à la DFC pour approbation et signature.

12- Le service informatique

Ce service est habilité à surveiller le fonctionnement du logiciel de la société. Il a pour attribution :

- optimisation de la gestion des réseaux d'information en se portant garant de leur parfait état de fonctionnement ;
- mise en adéquation des investissements informatiques aux besoins de fonctionnalité optimale de tous les compartiments de la compagnie ;
- exécution en toute régularité de toutes les opérations faisant appel à l'outil informatique ;

- supervision du processus d'élaboration et de mise en application des politiques adaptées pour assurer la sécurité du système informatique et une maintenance appropriée des équipements ;
- élaboration du plan informatique et assistance aux utilisateurs ;
- élaboration des orientations stratégiques à privilégier dans la conception et la mise en état de fonctionnement du système d'information ;
- élaboration des cahiers de charges des acquisitions en matière informatique ;
- traitement des requêtes exprimées par les utilisateurs.

13- Le service production

Sa mission est de :

- la sélection des clients et la souscription des contrats ;
- la gestion des contrats : procédures de mise en place des affaires nouvelles, de modification des contrats en cours et de cessation des garanties ;
- respect des guides de souscription et des pouvoirs de souscription ;
- application rigoureuse des tarifs ;
- sélection rigoureuse des risques ;
- célérité dans le traitement des descriptions des tâches.

Bien que présentant un déficit de marge de solvabilité et un niveau des SAP élevé, sur lequel s'ajoute des taux exorbitants des frais généraux, les Assurances et Réassurances du Congo présente une forte potentielle pour un développement durable de sa structure tant au niveau de ses chiffres que de son image sur le marché congolais des assurances.

Cette forte conviction qui nous anime, à prendre une telle position est due à l'observation minutieuse de la nouvelle équipe, en remplacement de celle destituée par la CIMA en début 2016 et qui a plongé la société sous surveillance. Cette nouvelle équipe est dirigée par un manager qui sait faire participer le personnel tant dans la prise de certaines décisions que dans les suggestions pour la bonne marche de la société.

CHAPITRE II : DÉROULEMENT DU STAGE

Suivant le planning dressé par la Direction Générale des Assurances et Réassurances du Congo, le stage passé en son sein a concerné plusieurs services, notamment : le service production ; le service des intermédiaires ; le service sinistre ; le service comptable ; le département de la production et de la réassurance.

Ces services relevant de ses deux agences (Brazzaville et Pointe-Noire) que de la direction générale (siège).

L'objet de ce chapitre est de présenter l'essentiel des activités menées dans chaque service, mais aussi les différentes observations faites.

Il comporte deux sections qui traitent respectivement de la présentation des activités au sein des services section 1, et les différentes observations faites section 2.

Section 1 : La présentation des activités par service

Les activités menées durant le stage présente des particularités d'un service à un autre.

La présentation de leur structuration et de ces particularités constituent l'objet de cette section, axée autour de deux paragraphes que sont :

Paragraphe 1 : Les activités au niveau des services productions et sinistre

1- Au niveau de la production

La production dont il est question ici concerne aussi bien la production directe que celle des intermédiaires.

- **Au niveau de la production directe**

Au niveau du service production de l'agence de Pointe-Noire, il y'a un chef de service avec quatre rédacteurs production. Ces rédacteurs accomplissent les tâches suivantes :

- accueillir et renseignement des clients tenant compte de leur besoin ;
- rédaction
- reçoivent, écoutent, renseignent et expliquent les différents produits de la société et orientent les clients selon leur besoin.

Ils émettent les contrats et avenants, les soumettent à la signature auprès du chef de service avant de remettre aux assurés les documents finals.

Comme stagiaire, les activités que nous avons menés au niveau de ce service ont consisté à :

- émissions des contrats RC automobiles ;
- émissions des avenants de toutes natures mais avec l'accord du chef de service ;
- remettre au client les propositions d'assurances des risques autres que l'automobile ;
- traitement des cotations ;
- traitement des contrats risques divers de toute nature pratiqué par la société ;
- renseigné aux clients et assurés sur les produits de la société ;
- discuté avec le chef de service sur les modifications de certains contrats en cours.

- **Au niveau de la production des Intermédiaires**

Le service production intermédiaire de l'agence de Pointe-Noire est structuré de la manière ci-après : un chef de service, un responsable de bureau et deux productrices.

Les missions assignées à ce service sont les suivantes :

- une fois les primes encaissées par le caissier, saisit la production du courtier dans le système ;
- établit la feuille de caisse, la vise une fois vérification faite et la transmet au Chef d'agence pour validation ;
- édite l'état des commissions de l'intermédiaire et le transmet au Chef du service Administration et Finances, pour règlement ;
- monte les comptes courants de chaque intermédiaire.

Comme tâche que nous avons accompli en tant que stagiaire :

- saisi de la production des intermédiaires dans le logiciel ;
- vérification des concordances des comptes courants ;
- contrôle des attestations destinées aux intermédiaires.

2- Au niveau du service Sinistre

Le service sinistre de l'agence de Pointe-Noire, comprenant plus de onze agents se repartie de la manière suivante : le chef de service, le responsable de la section règlement, le responsable de la section renseignement et accueil, le responsable de la section sinistre intermédiaire. Un stagiaire qui est utilisé pour l'enregistrement des déclarations sinistres ; le personnel en contrat CDD chargé de fouille des dossiers dans les fichiers et des appels téléphoniques envers les victimes pour leur indemnisation.

Les activités principales de ce service demeurent essentiellement l'indemnisation des victimes d'accidents et des bénéficiaires des contrats.

- **Procédure d'indemnisation**

Les différentes étapes relatives à l'indemnisation d'un dossier sinistre sont les suivantes :

a- La déclaration

Elle se fait à travers une fiche contenant les informations ci-après : (annexe n°2)

b- L'ouverture du dossier sinistre

Après vérification de toutes les informations (effet de la police, la date de paiement de la prime, le numéro de l'attestation, la catégorie, ...) à travers la fiche de déclaration, le rédacteur sinistre procède à l'ouverture du dossier sinistre qui se présente de la manière suivante : (annexe n°3)

c- Instruction du dossier

Dans la pratique de l'ARC, l'instruction d'un dossier sinistre automobile est la partie motrice qui détermine la suite du traitement. Il s'agit de l'étude minutieuse du

dossier. Le rédacteur sinistre vérifie pièce par pièce tout en soulignant les informations nécessaires tel que :

- Noms et Prénoms de l'assuré, du conducteur (automobile);
- la date d'effet et d'échéance ;
- l'immatriculation du véhicule assuré ;
- la catégorie ;
- les pièces de caisses ;
- le permis de conduire ;
- la Veritas ;
- l'extrait de main courante.

Après avoir vérifié toutes ces informations, le rédacteur sinistre procède au règlement du dossier, monte une minute pour se rassurer si les informations saisies dans le logiciel se vérifient avec la minute avant validation.

d- Le Paiement

C'est l'étape finale de la procédure d'indemnisation d'un dossier sinistre. Le dossier réglé est d'abord validé par le chef de service ensuite soumis au service comptable qui initie le chèque et procède au paiement.

Au niveau de ce service, comme stagiaire, nous avons eu le privilège de traiter bon nombre des dossiers sinistres. La majorité des dossiers était automobile et touchait le matériel et le corporel. Nous avons également assisté au litige qui opposait des assurés au niveau du Bureau Centrale des Accidents (BCA).

Le BCA est un organe régulateur des litiges d'accident de circulation.

Paragraphe 2 : Les activités au niveau du service comptable et de la réassurance

1- Au niveau de la réassurance

Rattaché à la direction de la production, le service de réassurance est dirigé par un chef de service qui travaille sous le directeur de la production et de la réassurance.

Les missions assignées à ce service sont entre autre :

- s'occuper du suivi des soldes dus par les réassureurs et communiquer à la Comptabilité les soldes restants dus, au fur et à mesure que des encaissements sont opérés ;
- établir semestriellement les comptes à 100% pour chacune des branches couvertes par les traités ;
- l'acheminement régulier des documents contractuels, des avis de sinistre et des comptes techniques aux réassureurs ;
- élaborer à la fin de l'année l'état récapitulatif des SAP à charge des réassureurs.

Comme stagiaire, notre travail ici a consisté :

- traitement des dossiers productions siège (TRC, MRP, RC Professionnelle, ...) ;
- lecture des questionnaires ;
- saisie des cotations.

2- Au niveau du service comptable

Les missions assignées à ce service sont entre autre :

- éditer la balance avant inventaire ;
- effectuer les contrôles nécessaires ;
- imputer les écritures et transmettre les fiches au comptable pour saisie ;
- procéder au contrôle des écritures d'inventaire passées par le comptable et à leur validation par un visa sur les fiches d'imputation ;
- éditer et vérifier l'exactitude de la balance.

Ensemble avec ses collaborateurs, le chef de service procède à :

- la vérification et au pointage des comptes dans le grand livre pour déceler les erreurs qui auraient pu être commises et procéder aux redressements nécessaires ;
- la vérification de l'égalité listing des soldes débiteurs assurés et comptes assurés ;
- la vérification du solde à zéro des comptes de virement interne ;

- la vérification de la régularité des états de rapprochement techniques et bancaires.

Après notre présentation par le responsable des ressources humaines au niveau du service, nous nous sommes installés dans le bureau du chef de service comptable.

Comme stagiaire, ce dernier nous a remis les états comptables pour parcourir afin de travailler dessus. Il s'agissait notamment : du Bilan, du Compte de Perte et Profit, du Compte d'Exploitation Générale, de l'état C4 et C11.

Notre de stagiaire dans ce service était plus axé sur la manière de remplir les états comptables afin d'avoir un aperçu sur le patrimoine de la société.

Commençant par le bilan, le CEG, le CPP, le chef de service nous a expliqué différents rubriques constituant ceux-ci et les classes y relatif.

A travers les listings qui nous été fournis, nous avons procédé à la vérification des cohérences entre les états CEG et C1 des quatre exercices consécutifs pour s'assurer de l'harmonie au sein des services (**annexe n°4**).

Section 2 : Observations

Durant le déroulement de stage dans les services si haut cités, un certain nombre d'observations ont été faite, relevant aussi bien du fonctionnement que de la qualité des prestations, tenant compte de la réglementation.

L'objet de cette section est de présenter ces observations, à travers les deux paragraphes qui la constituent.

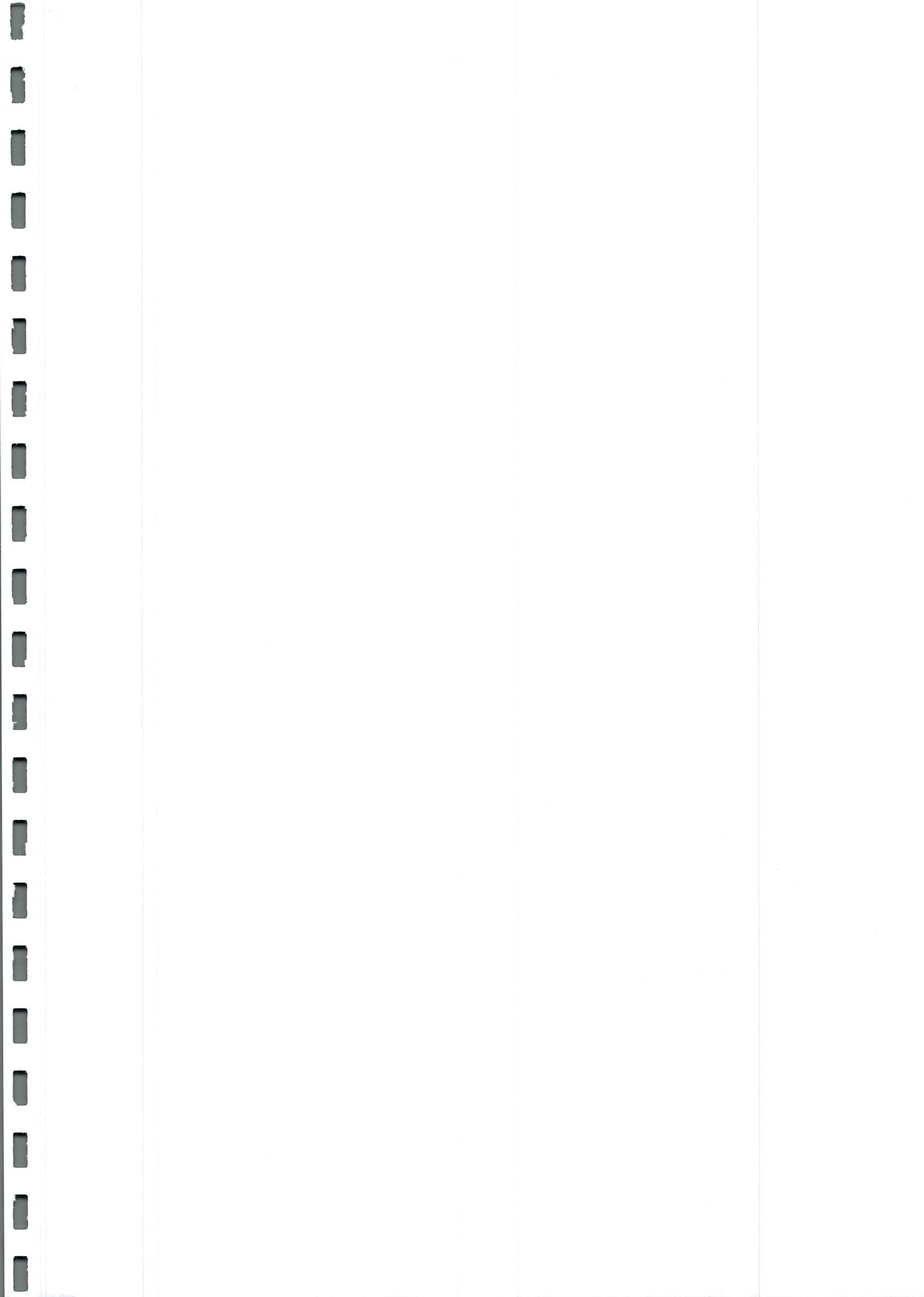
Paragraphe1 : Les observations au niveau des services productions et sinistre

1- Au niveau de la production

- **Au niveau de la production directe**

Les observations faites au niveau de la production directe concernent notamment :

- manque de professionnalisme dans l'accueil des clients ;
- un besoin réel de formation au niveau de la gamme des produits d'assurance ;
- problème dans les renseignements et explications dans l'étendu des garanties ;



- le non-respect de la hiérarchie par les collaborateurs.

- **Au niveau de la production des intermédiaires**

Les observations faites au niveau des intermédiaires sont les suivantes :

- manque d'accompagnement dans la formation des intermédiaires ;
- déclaration tardive de certaine production par les intermédiaires;
- rétention des primes ;
- manque d'expérience professionnelle du côté de certains agents ;
- irrégularité des visites de la compagnie auprès des intermédiaires ;
- manque de visibilité de la compagnie auprès des agents généraux.

2- Au niveau du service sinistre

Bien qu'une action louable visant à payer les anciens sinistres est en cours, on note cependant des problèmes dans :

- un besoin de formation des rédacteurs sinistres sur la gamme des produits de la société ;
- les difficultés dans l'accueil et dans le renseignement des victimes ;
- manque de professionnalisme.

Paragraphe 2 : Les observations au niveau du service comptable et réassurance

1- Au niveau du service comptable

Au niveau de ce service qui est rattaché à la direction générale, nous avons souligné ce qui suit :

- des budgets sous-estimé qui sont toujours en dépassement à la fin de l'année;
- difficulté de migrer dans le nouveau logiciel ORASS ;
- manque de professionnalisme.

2- Au niveau de la réassurance

Les observations faites au niveau de la réassurance concerne notamment le sous-effectif du personnel la composant ; difficulté de traiter les opérations de réassurance dans le nouveau logiciel ORASS du fait de non paramétrage.

Entre autre observations, il n'existe aucun plan de carrière ni de formation pour les cadres, qui en dehors de leur salaire, ne renouvelle pas les connaissances de façon permanente et continue et cours le risque d'être déphasé par rapport à leurs collègues cadres des autres compagnies.

Les changements au niveau des chefs de services et des agents d'un service à un autre, se fait sans préparation. En effet, le nouveau promu à un poste n'a pas le temps de s'imprégner du fonctionnement du service, dont la maîtrise se fait avec le temps.

Très souvent, ces changements loin de favoriser les performances déjà atteint par le prédécesseur, les réduits considérablement avec comme conséquence la baisse d'activité. Il faut temps pour que la machine redémarre.

Les changements en tant que tels ne sont pas mauvais en soi mais le manager doit intérioriser le fait que l'expérience du précédent doit être transmis au nouveau, en donnant la chance à ce dernier d'être au côté du premier pour profiter de son expérience et de ses relations avant de prendre le témoin.

Il convient toutefois de faire remarquer au sujet des problèmes évoqués qu'ils ne datent pas d'aujourd'hui mais des années.

Ainsi, il convient de faire remarquer, face à ces observations, la direction de la compagnie est restée impuissante quant à changer les comportements des agents et a apporté des améliorations tant soit peu à ces observations. Une telle attitude de la part de la direction, ne pouvant passer inaperçu à attirer notre attention pour en savoir d'avantage sur les enjeux du management pour garantir les performances de l'ARC.

**DEUXIÈME PARTIE : ENJEUX DU
MANAGEMENT AU NIVEAU DES
ASSURANCES ET RÉASSURANCES
DU CONGO**

CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉ SUR LE MANAGEMENT

L'intérêt de ce chapitre est non seulement d'appréhender les généralités du management en terme de : historique ; évolution ; typologie et champ d'action. Mais aussi de connaître les avantages et les inconvénients des différents types de management.

Section 1 : Historique, évolution typologie et champ d'action du Management

L'intérêt de cette section est de présenter les aspects liés au fondement du management, ce qui permettra d'appréhender aussi bien son historique et son évolution (paragraphe 1) que son champ d'action et sa typologie (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Historique et évolution du management

L'histoire des idées en organisation commence avec les rapports qu'entretiennent les hommes avec le travail et les responsabilités.

- **A l'ère prémoderne**

Les hommes exercent des activités organisées et pratiquent le management depuis des milliers d'années, peut-être même davantage. Certains paléontologues reconnaissent trouver des traces de taillage de silex à la chaîne du temps de l'homme de Cro-Magnon.

Plus près de nous, les pyramides d'Égypte et la Grande Muraille de Chine témoignent que des projets d'une envergure phénoménale, impliquant des dizaines de milliers de personnes, étaient déjà mis en œuvre bien avant l'époque moderne. Les pyramides en offrent un exemple particulièrement intéressant. La construction d'un seul de ces monuments occupait des milliers d'individus pendant plusieurs décennies. Qui se chargeait d'indiquer à chaque ouvrier ce qu'il était censé faire. Qui s'assurait de l'existence d'un stock suffisant de pierres, afin de prévenir toute interruption du chantier. Ce genre de responsabilités incombait aux managers. Peu importe le nom qu'on leur donnait alors ; il

fallait que quelqu'un planifie le travail, organise la main-d'œuvre, gère l'approvisionnement en matériaux et dirige les ouvriers.

Ce simple exemple historique illustre bien que l'organisation des activités ainsi que la fonction managériale sont apparues bien avant la Révolution industrielle. Pour autant, ce n'est qu'au cours des tout derniers siècles, et plus particulièrement au XX^{ème} siècle, que le management a réellement commencé à faire l'objet d'une étude systématique, à constituer un champ de connaissances propre et à s'imposer enfin comme une discipline à part entière.

Historiquement, l'évolution la plus importante en matière de management est probablement venue de la Révolution industrielle. Apparue en Grande-Bretagne à la fin du XVIII^{ème} siècle, celle-ci achève de traverser l'Atlantique aux derniers jours de la guerre de Sécession. L'énergie mécanique ne tarde pas à se substituer à l'énergie humaine et l'utilisation des machines rend la production industrielle économiquement viable.

Le besoin d'une théorie formelle permettant de guider les managers dans la gestion de leurs affaires se fait alors cruellement sentir. Mais il faut pourtant attendre le début du XX^{ème} siècle pour assister aux premières grandes étapes de son élaboration¹⁶.

- **L'école classique du management**

L'approche classique, laisse voir que les fondements du management sont issus du travail d'un groupe d'auteurs et de professionnels de divers domaines, qui s'attachent à formuler certains principes rationnels susceptibles d'améliorer l'efficacité des entreprises. Leurs contributions ont jeté les bases théoriques de cette nouvelle discipline baptisée management¹⁷.

¹⁶ <https://www.yumpu.com/fr/document/view/4695369/chapitre-1-aux-sources-du-management-contemporain-la-pearson>

¹⁷ <https://www.yumpu.com/fr/document/view/4695369/chapitre-1-aux-sources-du-management-contemporain-la-pearson>

Le management a connu une évolution remarquable grâce à l'influence des différentes théories qui ont été concrétisées à travers l'apport considérable de plusieurs auteurs. Ces théories peuvent être séparées en quatre courants de pensée¹⁸ :

- la phase Taylorienne ;
- la phase des relations humaines ;
- la phase de la direction par objectif ;
- la phase du management participatif.

Frederick Taylor (1856-1917), est le premier à pouvoir jeter les bases sur la théorie du management scientifique et est l'inventeur de l'étude des temps et des méthodes de travail. Par l'application des techniques du management scientifique, Taylor est capable de déterminer la manière optimale d'accomplir une tâche donnée. Le management scientifique se repose sur quatre grands principes que sont :

- le développement d'une science du travail qui remplace les vieux systèmes de méthode empiriques employées par les ouvriers ;
- la sélection scientifique et le perfectionnement progressif des ouvriers ;
- la connaissance de la science du travail par les ouvriers choisis et formés scientifiquement ;
- l'instauration de la division égale du travail et de la responsabilité entre les ouvriers et la direction.

Le deuxième volet de sa pensée s'appuie sur l'analyse et la mesure des temps de travail. Pour motiver les ouvriers, il préconise la mise en place d'une rémunération au rendement et non du temps passé au travail¹⁹.

Henri Fayol (1841-1925), traite pour sa part de l'activité de l'ensemble des managers, en s'appuyant sur son expérience personnelle. En tant que directeur général d'une grande entreprise charbonnière, Fayol distingue le management des autres fonctions courantes de la conduite des affaires, telles que la comptabilité, la gestion financière, la production ou la distribution. Il s'agit selon lui d'une activité commune à l'ensemble des

¹⁸ Cours d'organisation des entreprises d'assurance, IIA, MST-A, François AMBARA, p.6, 2015

¹⁹ Cours d'organisation des entreprises d'assurance, IIA, MST-A, François AMBARA, p.8, 2015

entreprises humaines, depuis l'administration d'un État jusqu'à la tenue de la maison. Il énumère par la suite quatorze principes de management qui sont des vérités fondamentales ou universelles pouvant être enseignées dans les écoles et les universités. Fayol s'oriente sur la théorie administrative du management²⁰.

Au XX^{ème} siècle, **Frederick Herzberg (né en 1923)** et **Douglas Mc Gregor (1906-1964)** apporteront respectivement quelques contributions décisives, le premier, par les concepts de *direction par les objectifs* et de *direction participative par les objectifs, d'enrichissement des tâches*, le second, par la *théorie X et Y* selon laquelle Mc Gregor attire notre attention sur les deux facettes de l'homme au travail. Selon une hypothèse X (management autoritaire), l'on pourrait considérer que l'homme a une aversion innée pour le travail et qu'il faut le contraindre pour qu'il libère son potentiel; mais aussi à contrario, selon une hypothèse Y (management participatif), il est possible de considérer que l'homme est capable de dépassement, le problème étant comment mobiliser et réveiller les gisements de productivité qui sommeillent en lui. C'est une nouvelle facette des enjeux du management des organisations et des hommes qui s'incruste dans les acquis précités : l'homme est une ressource²¹.

En fait, ce concept de ressources commence ainsi à revêtir un caractère systémique de ressource humaine, matérielle, financière et plus tard, informationnelle.

Il faut attendre les années 30 pour qu'une nouvelle approche managériale émerge, le courant des relations humaines avec **Elton Mayo**. Fondateur de la sociologie en milieu industriel et du mouvement des relations humaines. Il se fonde sur une série d'expériences conduites de 1927 à 1932 par des chercheurs dans les ateliers Hawthorne de l'entreprise Western Electric de Chicago, et conclut : qu'à l'intérieur d'organisations formelles, il existe de nombreuses autres organisations informelles qui peuvent améliorer la productivité, si on les laisse fixer elles même leurs objectifs, et si les chefs témoignent à la fois du respect et de l'intérêt²².

C'est le début d'une ère managériale s'ouvrant sur l'enrichissement des tâches et l'expression des salariés.

²¹ Cours d'organisation des entreprises d'assurance, IIA, MST-A, François AMBARA, p.13, 2015

²² Cours d'organisation des entreprises d'assurance, IIA, MST-A, François AMBARA, p.10, 2015

Peter Drucker, considéré comme le gourou des gourous du management, pose les fondements de la direction par objectif. Il définit le management comme l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier un développement, de la contrôler, et ceux dans tous les domaines de l'activité de l'entreprise.

La théorie de la direction par objectif (ou management by objectives), fut élaboré dans les années 50 par Peter Drucker pour définir les tâches que doit assurer un dirigeant visionnaire. Il a également identifié huit secteurs de l'entreprise propre à l'accomplissement d'objectifs de performance²³ :

- la situation du marché ;
- l'innovation ;
- la productivité,
- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- la rentabilité ;
- la performance et l'attitude des employés ;
- la responsabilité publique.

Enfin, dans le droit fil du précédent, un nouveau modèle managérial apparaît dans les années 80, que l'on appelle communément management participatif. Il pousse encore plus loin la notion de coopération interne. La concertation et la recherche du consensus en sont les maîtres mots. Ce management s'appuie sur le partage des responsabilités selon les champs de compétences et sur fond de négociation²⁴.

Paragraphe 2 : Champ d'action et Typologie du management

1- Champ d'action du Management

Le management prend dans nos sociétés une place de plus en plus importante. A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique désormais à toutes les catégories d'organisations, dans les secteurs les plus variés. Même la vie privée n'échappe pas à cette discipline, puisqu'on parle de manager sa vie professionnelle ou bien les études de ses enfants.

²³ Cours d'organisation des entreprises d'assurance, IIA, MST-A, François AMBARA, p.15, 2015

²⁴ Cours d'organisation des entreprises d'assurance, IIA, MST-A, François AMBARA, p.16, 2015

En rapport à notre travail, seul les domaines liés au management des entreprises seront pris en compte.

Au niveau des entreprises, le management touche plusieurs domaines dont :

- la gestion financière ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la gestion des relations avec l'environnement (clients, usagés) ;
- la gestion de la production des biens ou des services offerts.

1.1- En rapport à la gestion financière

Le domaine d'activité en rapport à la gestion financière privilégie la finance de l'entreprise (audit) ; la finance de marché (analyse financière) ; la finance privée (gestion du patrimoine). Sur base des informations recueillies, il est question de les analyser, de faire la synthèse et l'interprétation, afin d'effectuer le diagnostic de la situation financière aussi bien interne qu'externe. Ces diagnostics permettent de dégager les solutions pour optimiser la situation financière de l'entreprise ou de ses clients.

Le management permet aussi d'élaborer une stratégie de gestion financière et d'encadrer les équipes opérationnelles en vue d'obtenir les résultats attendus (amélioration des procédures).

Les activités du management en gestion financière peuvent être synthétisées en neuf grands domaines de compétences²⁵ à savoir :

- à partir des informations recueillies en interne et en externe, réaliser des diagnostics financiers pour pouvoir proposer des solutions d'amélioration de la situation financière de l'entreprise ;
- à partir d'objectifs d'évolution et d'amélioration de la situation patrimoniale, concevoir des stratégies financières pour pouvoir orienter la gestion de l'entreprise ;
- dans le cadre d'une politique financière à moyen terme, conseiller son commanditaire sur l'opportunité de choix financiers à court terme pour atteindre les objectifs d'amélioration prévus ;

²⁵ www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/visualisationFiche?format=fr&fiche=6973

- dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies financières, concevoir et mettre en place des procédures de gestion des risques pour sécuriser les choix d'investissement à court et moyen terme ;
- dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies financières, piloter des équipes opérationnelles ou des équipes projets pour atteindre des objectifs professionnels et individuels ;
- dans le cadre de la mise en place des stratégies de gestion, concevoir et organiser une veille concurrentielle et stratégique pour interagir avec l'environnement de l'entreprise ;
- dans le cadre des orientations générales de l'entreprise, développer un réseau de partenaires, prescripteurs et de clients pour optimiser la mise en place des stratégies de gestion ;
- dans le cadre des orientations générales de l'entreprise, concrétiser des projets de développement de nature stratégique pour atteindre les objectifs de progression de l'entreprise ;
- dans le cadre de la mise en place des stratégies financières, élaboration, mise en place et contrôle des procédures et outils de gestion pour permettre l'atteinte des objectifs qualitatifs de l'entreprise.

1.2- En rapport à la gestion des ressources humaines

Le management des ressources humaines encore appelé management du personnel se définit comme étant la capacité des managers à diriger les hommes et ce en prenant en considération leurs besoins et leurs attentes et essayer de leur parvenir une bonne ambiance de travail afin d'améliorer leur productivité. Ici, le domaine d'intervention du management touche aussi bien le recrutement, la formation, la gestion des carrières et la gestion des conflits du personnel.

Le recrutement est la composante la plus importante du management du personnel, il consiste à embaucher la personne aux compétences appropriées et à le mettre au poste convenable, dans la hiérarchie de l'entreprise.

La formation par contre consiste à faire acquérir aux employés des nouvelles connaissances à travers les cours et les programmes de formation, afin d'améliorer leur

efficacité de travail. Elle peut se faire en interne ou en externe de la société ou dans un centre de formation.

La gestion des carrières quant à elle vise à étudier la hiérarchie de l'entreprise pour distinguer le chemin de promotion proposée à chaque employé, les compétences et la durée d'expérience nécessaire pour y parvenir afin d'assurer la motivation et la fidélité des employés.

La gestion des conflits en conséquence se définit comme une méthode permettant aux managers d'éviter ou de résoudre les conflits et les problèmes interpersonnels qui peuvent survenir au cours de l'activité.

L'objectif cherché ici est de maintenir l'équilibre de la société en créant de l'harmonie entre les employés. Le rôle du manager ici est de mettre en pratique les éléments qui suivent en rapport notamment : à la gestion des salariés ; au développement des ressources humaines ; à la réduction de dysfonctionnement ; à la motivation au travail et à la gestion des relations avec l'environnement²⁶.

a- La gestion des salariés

Elle consiste à :

- gérer les effectifs ;
- suivre la pyramide des âges (voir ceux qui iront en retraite d'ici quelques années) ;
- veille informationnelle sur la législation du travail (contrat de travail) ;
- préparer les bulletins de salaire ;
- éviter les conflits interpersonnels dans l'entreprise ;
- respecter le droit du travail.

b- Développer les ressources humaines

Il implique le manager à mettre l'action sur :

- le recrutement ;

²⁶ <http://management.savoir.fr/management-ressources-humaines/>

- la formation ;
- la motivation ;
- l'amélioration des conditions du travail ;
- l'amélioration de la productivité des employés et la qualité de leurs tâches.

c- Limiter les dysfonctionnements

Ici, le manager se doit de :

- réduire l'absentéisme ;
- éviter le stress et les conditions négatives de travail ;
- augmenter et assurer l'implication du personnel à travers l'écoute et la réalisation de leurs attentes matérielles et effectives ;
- assurer la sécurité et la santé au travail ;
- éviter le turn-over (démission et remplacement continu des travailleurs) ;
- éviter les conflits sociaux.

d- La motivation au travail

La motivation au travail s'articule autour de :

- un bon salaire ;
- l'intérêt pour le travail confié ;
- la prise en considération de l'importance des employés ;
- l'évolution de la carrière ;
- les autres avantages (tickets, restaurants, ...).

1.3- En rapport avec la gestion de l'environnement

Le terme environnement se définit comme l'ensemble des facteurs, acteurs et phénomènes qui sont en contact permanent avec une unité de travail, une organisation et entretiennent des relations d'influence avec elle. C'est aussi un facteur dynamique de

changement qui exerce sur une unité de travail une influence multiforme²⁷. Nous distinguons la macro et le micro environnement.

Mais, notre travail est axé sur le micro environnement de l'entreprise qui est un ensemble d'acteurs et de facteurs qui entretiennent des relations d'influences réciproques avec l'unité de travail en cause. Il prend en compte aussi bien l'environnement interne de la compagnie que les relations que celle-ci développe avec les fournisseurs, les clients, concurrents, distributeurs.

L'appréciation de cet environnement permet de savoir si la clientèle est satisfaite et de fournir des produits et services correspondants à leur attente. Il permet également d'apprécier les relations entretenues avec les fournisseurs et distributeurs des produits ou services.

2- Les différents types de management

Il existe plusieurs types de management parmi lesquels, nous pouvons citer : le management directif ; le management persuasif ; le management délégatif ; le management participatif.

2.1 Le management directif

D'après Likert, ce management est centré sur le résultat avec une forte implication du manager. Il est parfois nommé management autoritaire et basé sur une structure et des consignes strictes. Il limite l'autonomie et vise à l'efficacité des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centrées sur la personne du manager. Celui-ci exige de la précision centré sur la méthode et sur les résultats. Ce management repose sur des nombreuses procédures mais aussi sur la sanction et la récompense. La confiance du manager à ses collaborateurs est limitée²⁸.

²⁷ Cours de Management à l'assurance DESS-A, IIA, Monsieur FONKOU Michel

²⁸ <http://olivier-moch.over-blog.net/article-les-differents-types-de-management-125133840.html>

2.2 Le management persuasif

Contrairement au management directif, celui-ci est centré sur le relationnel avec une forte implication du manager et est parfois nommé management paternaliste. Il est autoritaire, procédurier et tourné vers les collaborateurs. Ceux-ci disposent d'un peu d'autonomie et le manager leur demande parfois un avis bien qu'il garde le pouvoir décisionnel complet. Ce management repose sur la participation des collaborateurs pour lesquels le manager place d'avance confiance, tout en essayant de créer autour de lui dont il serait le model²⁹.

2.3 Le management délégatif

Il est centré sur les résultats avec une moindre implication du manager et est parfois nommé management consultatif. Ce management repose sur la confiance envers les collaborateurs, qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe. Chacun des collaborateurs ou membre d'équipe est impliqué selon leurs responsabilités. Les résultats attendus et les méthodes étant définis par l'ensemble du système. Cependant, la communication tant verticale qu'horizontale passe parfaitement bien³⁰.

2.4 Le management participatif

Il est centré sur le relationnel avec une implication moindre du manager. Encore appelé management d'ouverture, il repose sur cinq principes³¹ qui sont les suivants : mobiliser le personnel ; mettre en place une politique de développement du personnel ; déléguer du pouvoir ; confier la résolution des problèmes aux équipes concernées et mettre en place une régulation.

²⁹ <http://olivier-moch.over-blog.net/article-les-differents-types-de-management-125133840.html>

³⁰ <http://olivier-moch.over-blog.net/article-les-differents-types-de-management-125133840.html>

³¹ <http://www.petite-entreprise.net/P-1797-81-G1-les-5-principes-fondamentaux-du-management-participatif.html>

a- Mobiliser le personnel

Il s'agit d'encourager dans la gestion des certaines situations l'implication du personnel dans le processus de décision. Le manager incite ses collaborateurs à fixer les objectifs de l'équipe et à prendre les décisions qui permettront de les atteindre.

b- Mettre en place une politique de développement personnel :

Le management participatif s'appuie sur un développement de la communication au sein de l'entreprise et sur la mise en place de conditions de travail favorables. Il stimule l'écoute, le partage et la collaboration du personnel de l'entreprise dans le cadre du projet de l'entreprise ; permet de développer la confiance individuelle dans un premier temps, puis collective ce qui au final renforce l'esprit de groupe et améliore le fonctionnement de l'entreprise.

c- Déléguer du pouvoir

C'est le fait de déléguer une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante (chef d'entreprise et encadrement) aux employés. Cette délégation, nécessaire au fonctionnement du management participatif est progressive, elle se base sur deux principes :

- la subsidiarité, selon laquelle chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces décisions sera communiqué à la direction, qui l'intégrera dans ses décisions. Ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur, ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.
- le respect de la stratégie d'entreprise, qui incite l'ensemble des décisions prises à participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

d- Confier la résolution des problèmes aux équipes concernées

Le management participatif rend autonome les équipes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon. Lorsqu'un problème surgit, les collaborateurs ne consultent la direction que s'ils n'ont pas trouvé de solution adaptée.

e- Mettre en place une régulation

Des dispositifs de régulation individuels et collectifs doivent être mis en place. Si le droit à l'erreur est reconnu, l'autocontrôle et les dispositifs de régulation contribuent à l'efficacité du management participatif en coordonnant les équipes tout en les rendant autonomes et responsables.

Section 2 : Les apports et limites du management

Appréhender aussi bien les différents apports en termes d'avantage de chaque type de management, sans oublier leurs limites en termes d'inconvénient, tel est l'intérêt de cette section.

Elle s'articule autour de deux paragraphes portant sur les apports ou avantages du management paragraphe 1 et sur les inconvénients paragraphe 2.

Paragraphe 1 : Les avantages ou apports du management

Il s'agit ici de présenter les avantages de chaque type de management évoqué ci-dessus notamment le management directif ; persuasif ; délégatif et participatif.

1- Les avantages du management directif

Parmi ses avantages nous pouvons citer ceux qui suivent, notamment :

- son côté rassurant : en effet, certains collaborateurs apprécient le fait d'être cadré, de savoir précisément ce qu'ils ont à faire et de se sentir protégés par une hiérarchie assumant seul les éventuels échecs ;
- son efficacité non seulement dans des situations urgentes ou sur une gestion de projet avec des délais très serrés, mais aussi avec des collaborateurs qui savent qu'ils ne savent pas faire, occupant des postes de simple exécutants en attendant de leurs supérieurs qu'ils prennent des décisions et donnent des instructions³².

³²http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_leadership/le_management_directif

2- Les avantages du management délégitif

Parmi les avantages de ce management figure entre autre :

- outils et facteurs important de motivation et d'autonomie des collaborateurs ;
- permet de responsabiliser les collaborateurs en les incitant à mener seul un projet à bout ;
- le temps est utilisé de manière plus productive ;
- les équipes produisent des solutions innovatrices des systèmes efficaces et ont la possibilité d'améliorer leur niveau de compétence³³.

3- Les avantages du management participatif

Comme avantages majeur que présente ce management, on peut citer :

- une plus grande implication des collaborateurs dans le travail fourni ;
- le moral et l'engagement des collaborateurs sont souvent plus élevé ;
- faible taux d'absentéisme et du nombre d'arrêt maladie par rapport à la moyenne ;
- il y a plus de coopération dans le transfert, le partage d'information clé et dans l'enrichissement de savoir et compétence ;
- plus d'engagement vis-à-vis des objectifs à atteindre ;
- plus de proactivité face aux demandes et insatisfaction des clients tout comme des partenaires de l'entreprise ;
- plus de créativité pour la recherche d'amélioration ou des solutions à des problèmes identifiés.

Outre les points ci-haut cités, le management participatif requiert bien d'autres qualités qui sont les suivantes :

- le sens de l'écoute : le manager ou le chef d'équipe est à l'écoute des besoins et des attentes de ses collaborateurs. Cette écoute réelle permet d'améliorer et de renforcer les liens dans le personnel et supprimer les tensions ;
- la communication : il y'a une bonne communication entre dirigeants, collaborateurs et les salariés pour éviter les malentendus, les quiproquos, pour

³³http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_leadership/le_management_délégitif

réduire au maximum les conflits qui sont une pure perte d'énergie et donc d'efficacité ;

- le respect de l'autre : plus que la communication, le respect de l'autre est une valeur à ne pas oublier. C'est en valorisant le travail de chacun, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, que l'entreprise peut avancer et apprendre des uns et des autres ;
- le dialogue : il a pour vocation de créer les conditions d'écoute pour recueillir des avis et suggestions propices à faciliter l'atteinte des objectifs ;
- la délégation : il vise à l'appropriation par chacun d'un niveau de responsabilité, dans lequel il est décisionnaire sans l'intervention de sa hiérarchie³⁴.

4- Les avantages du management persuasif

L'avantage majeur qu'on peut retenir ici est le sentiment d'appartenance à un groupe ou une équipe soudé.

Paragraphe 2 : Les limites ou inconvénients des différents types de management

Bien que présentant les avantages, les types de management présentés ci-dessus ne sont pas sans limites.

En rapport à leurs limites, nous pouvons retenir celles qui suivent selon chaque type de management.

1- Les limites du management directif

Ici, la confiance du manager auprès de ses collaborateurs est limitée. Ce qui génère très souvent des comportements hostiles de la part des collaborateurs mais aussi des problèmes relationnels, conduisant à un mal être au travail. A retenir aussi le fait qu'il entraîne une diminution des initiatives individuelles, engendre souvent la frustration des collaborateurs.

³⁴http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_leadership/le_management_participatif

Le manager ne se décide pas de déléguer et ne fait pas confiance à ses collaborateurs, ne les écoute pas et adopte un comportement autoritaire.

L'inconvénient majeur à retenir ici est la motivation moindre des collaborateurs³⁵.

2- Les limites du management délégitif

En rapport à ce management les limites se résument ainsi :

- le risque de désorganisation de la hiérarchie dans la mesure où certains centres de décision inférieurs peuvent prendre des décisions à la place de supérieurs, il se crée des réseaux informels de communication ;
- risque de circulation d'information contradictoire en cas de désaccord entre le manager et ses collaborateurs, ce qui est source d'inefficacité ou de conflit³⁶.

3- Les limites du management participatif

Parmi les limites liées au management participatif on peut citer :

- le temps qu'il exige et son coût élevé pour la résolution d'une situation urgente ;
- le manque de concordance avec les gens dans la mesure où certains collaborateurs n'éprouvent pas le besoin de participer et sont prêts à faire de la résistance à cette participation ;
- la non considération des structures traditionnelles de pouvoir et de prise de décision ;
- le poids du management de crise sur l'utilisation de la participation mais une prise de décision autoritaire³⁷.

4- Le Management Persuasif

Comme inconvénients majeurs à ce type de management il est à retenir notamment :

³⁵http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_leadership/le_management_directif

³⁶http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_leadership/le_management_delegatif

³⁷http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_leadership/le_management_participatif

- la nécessité réelle d'un engagement ;
- la grande capacité d'autonomie ;
- la forte dose de créativité de chaque collaborateur³⁸.

Il découle des avantages et inconvénients de différents type de management, parce qu'il n'y a pas des bons ou des mauvais types de management, mais des bons ou des mauvais manager. Car, le management doit s'adapter à la situation de l'entreprise.

³⁸ <http://olivier-moch.over-blog.net/article-les-differents-types-de-management-125133840.html>

CHAPITRE II : ENJEUX DU MANAGEMENT DANS L'ARC

On entend par enjeux, quelque chose que l'on risque dans une compétition, une activité économique ou une situation vis-à-vis d'un aléa. C'est donc ce que l'on peut gagner ou perdre en faisant quelque chose (ou en ne le faisant pas)³⁹.

Le management par contre se définit comme un ensemble des méthodes d'organisation efficace (définition et partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programmes fixés) employées dans la direction d'une affaire, d'une entreprise⁴⁰.

L'assurance quant à elle se définit comme une opération par laquelle une personne (l'assureur) groupe en mutualité d'autres personnes (les assurés) afin de les mettre en mesure de s'indemniser mutuellement en cas de réalisation d'une perte (le sinistre) à laquelle elles sont exposées des suites de la réalisation de certains risques, moyennant une somme appelée prime (ou cotisation) payée par chaque assuré à l'assureur qui la verse dans la masse commune des primes⁴¹.

Les concepts étant définis, les caractéristiques propres à chaque type de management étant connues, d'autant plus que les résultats réalisés par la compagnie. Il convient maintenant d'établir la relation entre le type de management pouvant expliquer ces résultats et de suggérer les esquisses de solution susceptible d'améliorer le management de la société. Tel est l'objet de ce présent chapitre.

Il comporte deux sections traitant respectivement des maux en rapport à l'éthique, la réglementation et la technique des assurances ainsi que la corrélation entre ces maux et le type de management appliqué et les suggestions.

Section 1 : Les maux en rapport à l'éthique, la réglementation et la technique des assurances

L'intérêt de cette section est de recenser de façon globale à partir des analyses faites sur les résultats des performances de la société, les grands maux susceptibles de permettre d'établir la corrélation avec le ou les types de management. Cette section comporte deux

³⁹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Enjeu>.

⁴⁰ www.cnrtl.fr/lexicographie/management.

⁴¹ Introduction à l'assurance, IIA, MST-A, M. AYEVA Lymdah, p.1, 2015

paragraphes notamment : les maux en rapport à l'éthique paragraphe 1 les maux en rapport à la réglementation et technique d'assurance paragraphe 2.

Paragraphe 1 : Les maux en rapport à l'éthique

L'éthique est définie comme étant l'ensemble des principes moraux qui sont la base de la conduite de quelqu'un⁴².

Suite à l'analyse des résultats réalisée par la compagnie, un certain nombre des maux en rapport à l'éthique ont été décelés parmi lesquels :

- des comportements déviant des agents (le laissé aller, l'impunité, les retards, l'absentéisme, problème d'accueil, problème vestimentaire, le manque de déontologie...);
- les injustices dans le traitement des carrières des agents;
- le manque de sanction ;
- l'absence de méritocratie ;
- le manque d'évaluation des agents ;
- le non-respect des agents envers la hiérarchie et vice versa;
- le manque de culture de rendre compte ou de transmettre des connaissances acquises suite aux formations ;
- le manque d'échange des connaissances entre agent ;
- le manque de communication entre la hiérarchie et la base ;
- le manque d'esprit d'équipe et d'innovation ;
- le manque d'encouragement des travailleurs méritants.

Tous ces maux trouvent leur justification dans les recrutements faite beaucoup plus sur les bases subjectives qu'objectives, entraînant des faiblesses dans la prise des sanctions du fait que c'est un proche parent ou une connaissance qui en sera victime.

L'impunité devenant de plus en plus accentuées a entraîné également la faiblesse de responsable des services incapables de sanctionner les collaborateurs de peur de subir des représailles de la part de la hiérarchie.

⁴² Dictionnaire français Larousse 2012

Les manquements au niveau de l'accueil des clients pouvant s'expliquer par la non prise en compte lors du recrutement des mentalités des intéressés par manque d'entretien. Il convient de signaler que dans un tel embrouillamini, il est quasiment impossible pour la société d'atteindre les objectifs fixés. Car, dans ses études, Daniel GOLEMAN souligne : « la peur immobilise le monde du travail : les employés hésitent à s'exprimer, pour proposer de nouvelles idées ou mieux coordonner leur travail⁴³. »

Paragraphe 2 : Les maux en rapport à la réglementation et la technique des assurances

A ce niveau les maux observés se résument comme suit :

- le non-respect de la réglementation du travail dans la gestion des contrats ;
- la non implication des parties prenantes (syndicat, délégué du personnel) dans la prise des décisions sur les problèmes sociaux ;
- le manque de cohérence entre les états statistiques et comptables ;
- la difficulté à définir les priorités de l'entreprise en privilégiant le financement des chapitres secondaires au détriment des chapitres essentiels au bon fonctionnement des assurances : cas de réhabilitation des immeubles au détriment des paiements des sinistres ;
- problème de rationalisation dans l'utilisation des fournitures de bureau : beaucoup de papier pour un contrat ;
- manque de formation technique des producteurs ;
- la mauvaise connaissance des produits d'assurance par les producteurs ;
- la fixation des budgets qui ne tiennent pas compte de la conjoncture ;
- l'inobservation des lignes budgétaires définies par la compagnie ;
- le manque de prise en compte des apports des techniciens d'assurance face au mauvais résultat de la société d'année en année (marge de solvabilité déficitaire, déficit des engagements règlementé, les SAP super élevés, les frais généraux largement supérieur au taux réglementaire).

⁴³ L'intelligence relationnelle, p. 311-312

Ces maux répertoriés, ont pendant longtemps empêchés la société de fonctionner normalement, et sont à la base d'un certain nombre de frustration au sein du personnel, à l'instar de la démotivation dans le travail des agents ayant la bonne volonté. Selon le même auteur (Daniel Goleman), la panique est l'ennemie de l'apprentissage et de la créativité⁴⁴. Dans le même fil d'idée le psychologue Goleman décrit ce qui suit pour une réussite efficace de l'entreprise : gouverner se résume d'échanges sociaux dans lesquels le chef peut améliorer ou détériorer l'humeur d'autrui. Dans les échanges de bonne de qualité, le subordonné se sent écouté, compris et soutenu. Dans les échanges médiocres, il se sent seul et menacé. Enfin, la dureté d'un patron n'augmente pas seulement le risque de perdre de bons éléments, elle torpille l'efficacité cognitive⁴⁵. Sans application de la corrélation entre les résultats et le type de management, les maux même montrent un avenir incertain de la société pendant période (fin 2010 et fin 2015).

L'ensemble des maux évoqués ci-dessus, se résume en trois termes, à savoir : organisationnel, technique et humaine.

Du point de vu organisationnel :

- difficulté d'organiser au mieux les ressources ;
- manque de réactivité et de flexibilité au niveau de l'entreprise ;
- manque d'esprit d'équipe et d'innovation ;
- manque de coordination au niveau des différents services de l'entreprise.

Du point de vue technique :

- Problème dans l'organisation et la gestion des services ;
- Problème de communication et d'information ascendante et descendante.

Du point de vue humaine :

- Difficulté à gérer au quotidien les comportements des agents (comportement déviant) ;
- Problème dans la motivation des salariés.

⁴⁴ L'intelligence relationnelle, p. 312

⁴⁵ L'intelligence relationnelle, p. 320

Au tant des maux qui mettent en évidence un réel problème de management opérationnel avec la participation des collaborateurs dans la prise de certaines décisions au sein de la société.

Section 2 : La corrélation entre les maux évoqués, le type de management appliqué et suggestions

Le but de cette section est d'établir la corrélation entre les maux évoqués et le type de management susceptible de les expliquer.

Elle s'articule autour de deux paragraphes traitant respectivement de : la corrélation entre les maux évoqués et le type de management d'une part et des suggestions en vue d'améliorer tant soit peu le management de la société d'autre part.

Paragraphe 1 : La corrélation entre les maux évoqués et le type de management

Cette corrélation sera présentée en rapport à l'éthique, la réglementation et la technique des assurances.

1- La corrélation en rapport à l'éthique

La lecture minutieuse des maux en rapport à l'éthique laisse apparaître un type de management qui ne tient pas compte des avis des collaborateurs.

En effet ici, tout le pouvoir est centralisé sur la personne du manager qui, lors de la prise des décisions n'attend pas grand-chose de ses collaborateurs. Mais se substitue à certaines de leur attribution en leur imposant certaines mesures qu'ils doivent appliquer à la lettre de peur de subir des représailles de sa part. C'est le cas par exemple lors des recrutements des agents qui sont affectés à des postes ne cadrant pas avec leurs profils.

Il est difficile de cadrer ces maux à un type de management spécifique. Mais selon les caractéristiques de chacun telle que présenté par le professeur **Likert**, ce comportement s'approche beaucoup plus au management autoritaire qui est basé sur une structure et des consignes strictes ; qui limite l'autonomie des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur la prise des décisions centrées sur la personne du manager.

Toutefois, ce caractère autoritaire est peu stable. En effet, l'autorité s'applique très souvent à l'endroit du personnel ou des responsables qui n'ont pas des relations directe

avec le manager et ont intégré la boîte soit par leur mérite soit avant que le manager ne prenne les commandes de l'entreprise.

A l'endroit par contre des proches ou de ceux qui ont été recommandé dans la société, ce caractère autoritaire s'affaibli étant donné que le manager ne peut les sanctionnés, tant bien même que les fautes relevant de leur comportement déviant mériterait des avertissements, des blâmes ou des exclusions.

C'est plus des émotions et les humeurs qui guident le manager dans la prise des décisions et, selon Weber ce type d'autorité est instable.

2- La corrélation en rapport à la réglementation et la technique des assurances

S'agissant des maux relatifs à la réglementation et la technique des assurances, il ressort les points tels que le non-respect de la réglementation du travail, le manque de liberté pour les techniciens d'appliquer leur connaissance, la volonté manifeste de ne pas s'en tenir aux signaux de détresse telle que les marges de solvabilité déficitaire, le niveau élevé des SAP, les taux exorbitant des frais généraux ; fait ressortir selon leur caractéristiques décrit par le **professeur Likert**, le management autoritaire. Sur ce, s'ajoute des comportements difficile à classer dans un type de management donné.

Le manager se croyant avoir le plein pouvoir, a tendance à passer outre la réglementation sans craindre des sanctions pouvant venir des institutions en charge.

Au vu des résultats obtenus, des failles constatées dans la gestion tant administrative que technique de la société, le manque de déontologie professionnelle de certains agents..., il ressort que le management qui voisine au mieux les réalités de la société pendant la période comprise entre 2010 et 2015 est purement autoritaire.

Le comportement du manager qui a consisté de ne pas être à l'écoute de ses collaborateurs, et à rester indifférent face aux signaux de détresse, ne pouvait garantir la bonne marche de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Suggestions

Les résultats de l'entreprise étant connus, de même que le type de management pouvant les justifier. Tenant compte de la situation actuelle de la société caractérisée par des maux évoqués ci-dessus au quelle s'ajoute les contraintes de paiement des sinistres

imposé par la CRCA, il devient plus que nécessaire que soit trouvés les voies de sortie susceptibles de garantir à court, moyen et long terme un devenir radieux de la société.

Au centre de ces voies se trouve l'homme tout comme le type de management approprié à la situation actuelle de la société, notamment le management participatif tel que l'a présenté le professeur Likert. Il est question ici de montrer en quoi l'homme et le type de management sont déterminant pour améliorer les performances de la société.

1- L'apport de l'homme dans l'amélioration des performances

L'homme qui est au centre des stratégies et des politiques appliquées au sein de la société, doit être formé et encadré.

La formation dont il est question est non diplômante mais qualifiante, qui privilégie des aspects relatifs à la technique et à la réglementation des assurances. Cette formation loin de se limiter qu'aux cadres doit s'étendre à l'ensemble du personnel. Seule cette formation est capable d'améliorer aussi bien les performances de la société que celle des agents.

L'amélioration se définissant comme une action de prendre quelque chose pour le transformer en la rendant meilleur⁴⁶.

Au regard des maux évoqués, l'apport de l'homme dans l'amélioration des performances doit se faire en tenant compte de :

- une parfaite collaboration ;
- savoir communiquer ;
- une répartition des tâches ;
- ordonner aussi bien les affaires, que les statistiques, en y mettant du sérieux tel que l'exige la profession ;
- faire preuve d'innovation, sans quoi la société court le risque d'être emportée ou de disparaître ;
- avoir la maîtrise de la politique commerciale, marketing et les statistiques. Car, cette maîtrise est susceptible de garantir un développement harmonieux de la société ;

⁴⁶ <http://wiktionary.org>

- consolider les liens entre agents en entraînant l'ensemble des équipes du personnel à interioriser les valeurs de l'entreprise : la discipline ; le respect de la hiérarchie , pour éviter tout dérapage ;
- mettre de la rigueur dans la réglementation du travail et des assurances.

Ces points cités, s'emboîment parfaitement à ceux définis par le psychologue Daniel Goleman et d'autres auteurs.

2- Le management participatif

Tenant compte des maux décriés à la faveur du management autoritaire appliqué à l'ARC, le type de management approprié pour garantir les performances de la celle-ci tel que les a présenté Likert, est celui du management participatif.

Le gourou du management Peter Druker considère la participation des salariés à la fixation des leurs objectifs comme un élément nécessaire de sa doctrine du management par objectifs. Et même certains universitaires disent que le management participatif est une obligation éthique⁴⁷.

Le statisticien W. Edward Deming qui vu être décerner par l'empereur japonais « l'ordre du trésor sacré » qui est la haute distinction jamais accordé aux étrangers, suite à sa contribution dans le domaine de la qualité avec les principes de la participation. Il expose ainsi ses principes de management sous la forme de conseil en quatorze points⁴⁸ :

- se donner des objectifs fermes pour améliorer en permanence les produits et les services ;
- adopter la nouvelle philosophie créée au Japon : c'est la philosophie de la qualité ;
- cesser de s'appuyer sur le contrôle systématique pour obtenir la qualité, mais l'intégrité dès le départ dans les produits ;
- en finir avec la politique d'achat du moins disant et raisonner plutôt en terme de qualité et de prix ;
- améliorer encore et toujours le processus de planification, de production et de service ;

⁴⁷ Bien diriger son équipe, p. 38

⁴⁸ Cours d'organisation des entreprises d'assurance, IIA, MST-A, François AMBARA, p.16

- instituer des méthodes modernes de formation sur le tas pour tous, y compris pour la direction ;
- adopter et instituer un leadership visant à aider le personnel à mieux travailler ;
- chasser la crainte et encourager une communication mutuelle et efficace ;
- briser les barrières entre les départements et les équipes de direction ;
- éliminer les exhortations de la main-d'œuvre à produire plus ou mieux, cela peut créer que des relations conflictuelles ;
- remplacer les quotas et les objectifs quantitatifs de production pour une assistance et un leadership efficaces ;
- supprimer les barrières qui frustrent le personnel de la fierté de leur savoir-faire, notamment les systèmes d'évaluation et des directions participatifs par objectifs ;
- encourager l'éducation et le développement personnel de chacun ;
- obtenir un encouragement constant des cadres supérieurs et les obliger à mettre en œuvre tous les principes de manière à améliorer en permanence la qualité et la productivité.

Pour garantir au mieux les bonnes performances de l'ARC, le nouveau manager de l'équipe en place doit se conformer au mieux aux qualités que décrit Daniel Goleman pour un bon manager⁴⁹ et, qui se résume comme suit :

- disponible à l'écoute ;
- encourage ;
- communique ;
- courageux ;
- sens de l'humour ;
- empathique ;
- décidé ;
- assume ses responsabilités ;
- humble ;
- partage son autorité.

⁴⁹ L'intelligence relationnelle, p. 321

Le management autoritaire n'est pas mauvais en soit, mais de la manière dont le manager l'applique. Pour être plus efficace, ce management doit s'accompagner d'autres types tels que le pense le professeur Likert.

En effet pour Liker, le management autoritaire est efficace pour la prise des décisions à court terme et dans les situations urgentes, mais à moyen et long terme il doit s'associer à d'autres types de management à l'image du management délégatif et du management participatif.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Appréhender les généralités du management ; montrer l'influence du type de management appliqué à l'ARC sur ses résultats pour la période allant de 2011 à 2015. Tels sont les objectifs fixés par cette étude portant sur : les enjeux du management aux Assurances et Réassurances du Congo.

Cette étude menée pendant le déroulement du stage est axée autour de la problématique suivante : quelle influence au type du management appliqué sur les performances de l'ARC. Cette étude a consisté à vérifier les hypothèses qui suivent :

- dans une compagnie d'assurance au-delà de la technicité, des qualifications, les performances dépendantes en grande partie du type de management qui est appliqué par le manager ;
- au problème spécifique à une société, correspond un type de management approprié, susceptible de garantir les performances de celle-ci.

Cette vérification s'est fait suivant la démarche basée sur la recherche documentaire, ceci pour cerner non seulement les aspects théoriques liés au problème mais aussi recueillir les données chiffrées au niveau de l'ARC, susceptible d'apprécier les performances réalisées et d'établir la corrélation entre ceux-ci et le type de management appliqué.

C'est ainsi qu'à l'issue de cette étude, il apparait ce qui suit :

- en termes d'effectif, on note une pléthore d'agent pour seulement deux agences et le siège. Ces agents, pour la plupart recrutés sans test, sinon sur la base des recommandations et dont la plupart ont un statut de CDI. Ces recrues très souvent manquent de professionnalisme, manquent d'expérience et ne bénéficient pas de formations contrairement aux cadres qui sont plus concernés. Par ailleurs, certains d'entre eux affichent des comportements déviants sans toutefois être sanctionnés. Cette pléthore occasionne une augmentation des frais généraux avec une masse salariale élevée.

- La production quant à elle, a augmenté entre 2011 et 2014 avant de connaître une baisse en 2015, le règlement des sinistres par contre a constitué le maillant faible de la société dont l'image de marque a été restaurée et qui occupe une place prépondérante sur le marché congolais des assurances.
En effet, le non-paiement des sinistres a conduit la CIMA à contraindre la société aujourd'hui à payer les vieux sinistres datant des années 74 jusqu'à nos jours.
La raison pouvant justifié ce non-paiement étant entre autre l'inobservation de la réglementation, en privilégiant les chapitres moins prioritaire comme la réhabilitation des immeubles au détriment de paiement des sinistres.
- Quant aux marges des solvabilités, durant la période d'étude nous avons noté un déficit de marge entre 2011 et 2015. En rapport au déficit de marge, la CRCA a contraint la société de présenter un plan de financement susceptible de garantir son passif du bilan.

Le type de management à la base de la réalisation de ces résultats, est plus caractérisé par l'autorité dans la prise des décisions, le manque de communication entre la hiérarchie et la base, le manque de motivation et d'encouragement du personnel, l'injustice dans l'évolution des carrières des agents.

Au regard des résultats et des caractéristiques du type de management appliqué, il apparaît que le type de management mis en évidence à l'ARC de 2010 à 2015 est plus celui basé sur l'autoritarisme.

C'est ainsi que, en rapport aux hypothèses de notre étude, nous pouvons affirmer qu'elles sont vérifiées.

Cependant, loin de désespérer sur l'avenir de la société, il convient que la nouvelle équipe en place tenant compte des maux décriés dans la société, s'oriente vers un type de management participatif qui met l'accent sur la mobilisation, le contrôle et la direction des équipes.

Toutefois, le management autoritaire n'est pas mauvais en soi lorsqu'il est appliqué à court terme pour des situations urgentes, mais il le devient à moyen et à long terme avec un mauvais manager. Ce qui nous conduit à partager le même point de vue du professeur

Likert selon lequel : « il n'y a pas des bons ou des mauvais types de management, mais des bons ou des mauvais manager. »

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

- GOLEMAN Daniel, *l'intelligence relationnelle*, Edition 2006, p.107, 311, 312, 314, 320, 321.
- ROBBINS Stephen, *Bien diriger son équipe*, Edition 2008.
- COLEMAN Ron – BARRIE Giles, *525 conseils pour devenir un meilleur manager*, Éditions 1998, p.18, 25
- Dictionnaire *LAROUSSE* 2012

II. Sites web

- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Enjeu>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/historique/40092#BpiWs6jzGh7CqhKV.99>
- www.toupie.org
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Evolution>.
- Dcg.jesf.fr
- http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_leadership/le_management_directif
- http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_leadership/le_management_d%C3%A9l%C3%A9gatif
- http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_leadership/le_management_participatif
- <http://olivier-moch.over-blog.net/article-les-differents-types-de-management-125133840.html>
- <https://www.yumpu.com/fr/document/view/4695369/chapitre-1-aux-sources-du-management-contemporain-la-pearson>
- <https://stmgparisotmdo.wordpress.com>
- www.cnrtl.fr/lexicographie/management.

- www.memoireonline.com.
- www.12manage.com.
- www.toupie.org
- www.surfeco21.com
- <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/17426/le-conseil-d-administration-d-une-entreprise.html>
- <http://management.savoir.fr/management-ressources-humaines/>
- <http://www.petite-entreprise.net/P-1797-81-G1-les-5-principes-fondamentaux-du-management-participatif.html>
- <https://fr.scribd.com>

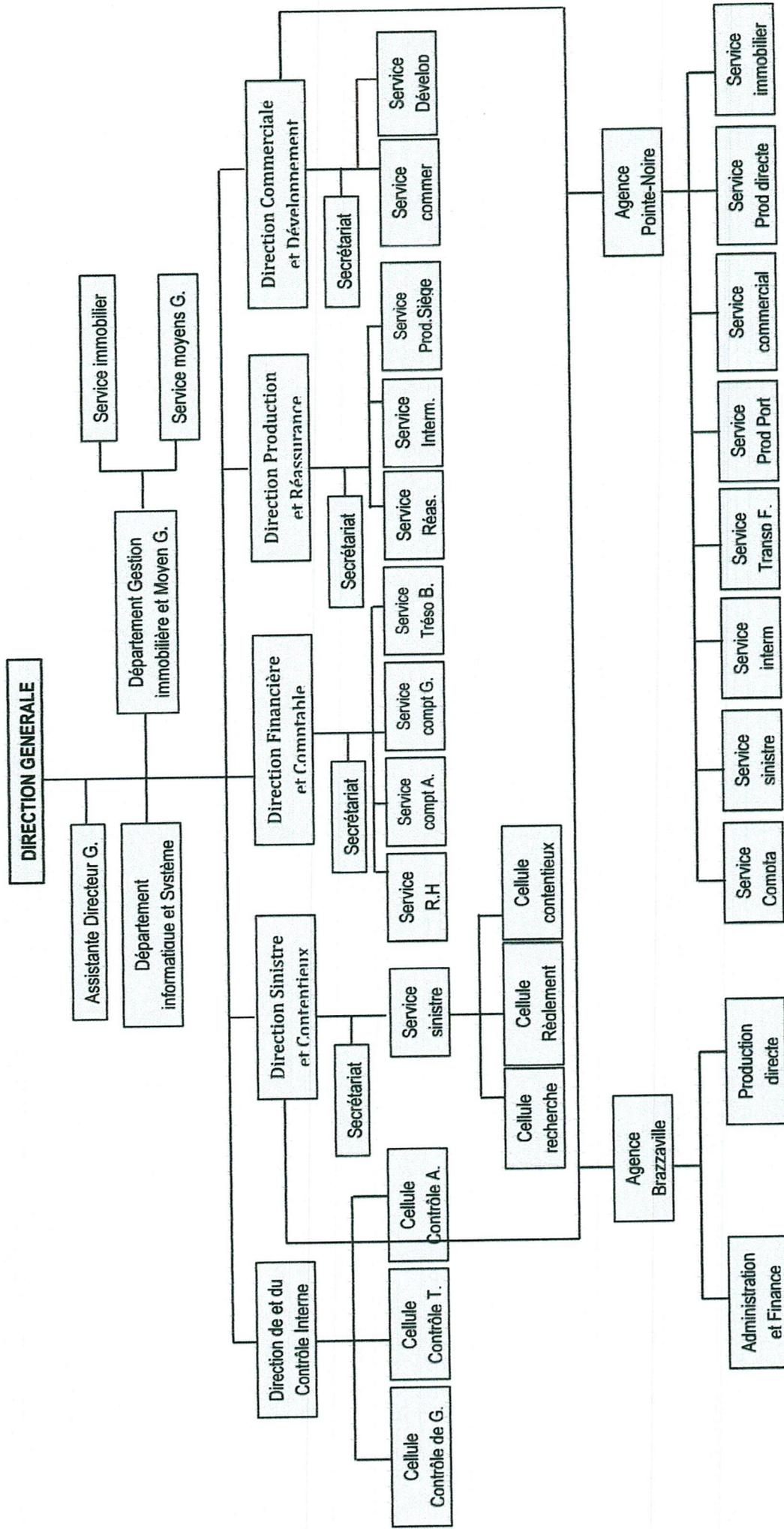
III Cours

- M. AYEVA Lymdah-Ouro, *Cours introduction à l'assurance IIA*, MST-A 2015, p.1
- M Michel FONKOU, *Cours de MANAGEMENT DES STRUCTURES D'ASSURANCE*, IIA, DESS-A 2016
- François AMBARA *Cours d'organisation des entreprises d'assurance*, IIA, MST-A, 2015

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme Des Assurances Et Réassurances Du Congo	77
Annexe 2: cohérence entre le CEG et C1	78
Annexe 3: Formulaire De Déclaration Sinistre	79
Annexe 4: Dossier Sinistre.....	81

Annexe 1 : Organigramme Des Assurances Et Réassurances Du Congo



Annexe 2: cohérence entre le CEG et CI

LIBELLE	EXERCICE											
	2011			2012			2013			2014		
	CEG	CI	ECART	CEG	CI	ECART	CEG	CI	ECART	CEG	CI	ECART
Primes de l'exercice	18 311 731 970	18 472 583 236	-160 851 266	31 429 482 791	31 429 482 791	0	34 459 891 064	34 459 891 064	0	37 305 020 101	37 305 020 101	0
Provisions de primes ouv	1 039 483 270	1 039 483 270	0	1 887 470 544	1 841 470 544	46 000 000	3 770 410 526	3 541 191 819	229 218 707	3 426 498 322	3 426 498 322	0
Provisions de primes clôt.	1 622 856 889	1 887 470 544	-264 613 655	3 770 410 526	3 558 772 262	211 638 264	3 426 498 322	3 426 498 322	0	5 445 454 297	5 358 287 559	87 166 738
Produits fin nets	1 131 263 474	335 373 542	795 889 932	1 131 896 126	-503 842 201	628 053 925	1 146 078 795	-481 108 133	664 970 662	1 125 942 038	-485 947 661	639 994 377
Prestations et frais payés	2 223 921 250	1 500 550 439	723 370 811	3 302 691 881	3 302 691 881	0	3 003 215 668	3 003 215 668	0	2 504 084 987	2 504 084 987	0
SAP clôt	13 066 327 967	15 689 893 556	-2 623 565 589	12 690 027 396	12 690 027 396	0	7 720 546 017	7 720 546 017	0	11 709 034 622	11 709 034 622	0
SAP ouv	14 565 128 833	14 565 128 834	-1	15 689 893 556	15 689 893 556	0	12 690 027 396	12 690 027 396	0	7 720 546 017	7 720 546 017	0
Commissions	604 132 137	764 983 403	-160 851 266	1 137 981 095	1 137 981 095	0	972 798 936	972 798 936	0	1 099 274 717	1 099 274 717	0
Autres charges	2 465 068 767	2 452 695 394	12 373 373	2 392 719 899	2 370 664 411	22 055 488	3 597 055 750	3 378 174 436	218 881 314	3 591 096 547	3 570 487 313	20 609 234
Primes acquises aux Réas	14 284 253 110	14 284 253 110	0	26 163 046 133	26 163 046 133	0	27 604 928 349	27 604 928 349	0	27 316 893 704	27 316 893 704	0
Part Réas dans les charges	0	0	0	109 735 915	109 735 915	0	95 786 935	95 786 935	0	76 591 884	76 591 884	0
Résultats d'exploitation	910 698 192	1 258 131 521	-347 433 329	1 314 390 526	1 314 390 526	0	7 005 856 984	7 005 856 984	0	1 043 180 255	1 043 180 256	-1

Source : tableau monté à partir des données recueillis dans le CEG et dans le CI

Ce tableau laisse apparaître les écarts énormes entre les états statistiques et comptables. Cela montre une faible rigueur dans le travail des services, et aussi de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne.

Le nouveau Directeur Général, devra veiller pour mettre fin à cette manière anarchique de faire le travail.

Annexe 4: Dossier Sinistre



Assurances et
Réassurances du
Congo

Entreprise régie par le code CIMA

NUMERO DE POLICE

DOSSIER SINISTRE

ASSURÉ

Nom et Prénoms :

Adresse :

Véhicule assuré

Marque :

Puissance :

Catégorie :

N° d'immatriculation :

Date d'accident

TIERS

Nom et Prénoms :

Adresse :

Véhicule tiers

Marque :

Puissance :

N° d'immatriculation :

Date d'accident

Catégorie

ATTENTION FRANCHISE

Garanties du Contrat

- RESPONSABILITÉ CIVILE ILLIMITÉE
- DOMMAGES
- INCENDIE
- VOL
- R.T.I 50.000.000

REGLEMENTS

Dates	Bénéficiaires	Montants	Observations

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
RÉSUMÉ.....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIÈRE PARTIE : PRÉSENTATION DES ASSURANCES ET RÉASSURANCES DU CONGO ET DÉROULEMENT DU STAGE	8
CHAPITRE I : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ASSURANCES & RÉASSURANCES DU CONGO	9
Section 1 : Caractéristiques des Assurances et Réassurances du Congo	9
<i>Paragraphe 1 : Généralités des Assurances et Réassurances du Congo</i>	9
1- Historique et évolution	9
2- Cadre juridique.....	11
3- Les objectifs.....	11
4- Gouvernance.....	12
5- Les produits de l'ARC	13
6- L'environnement de L'ARC.....	13
<i>Paragraphe 2 : Présentation et analyse des indicateurs de performance de l'ARC</i>	14
1- Présentation de l'évolution des effectifs et de la masse salariale.....	14
2- Présentation de l'évolution de type de contrat.....	16
3- L'évolution du budget alloué aux formations et le personnel bénéficiaire.....	17
4- L'évolution des commissions	18
5- L'évolution des frais généraux (voir tableau ci-dessous).....	19
6- L'évolution des paiements des sinistres	21
7- L'évolution de la marge de solvabilité	22

	83
8- Les engagements règlementés	222
Section 2 : Structure organisationnelle de l'ARC	233
Paragraphe 1 : l'organe des décisions de l'ARC et sa mission	244
1- Le Conseil d'Administration	24
2- La mission du Conseil d'Administration de l'ARC.....	244
Paragraphe 2 : L'organe de gestion des Assurances et Réassurances du Congo.....	255
1- La Direction Générale	26
2- La Direction Financière et Comptable.....	27
3- La Direction Commerciale et du Développement.....	28
4- La Direction de Production et de Réassurance	288
5- La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne.....	29
6- La Direction Sinistre et Contentieux	30
7- Le secrétariat du directeur général.....	31
8- La direction d'agence	311
9- Le service administration et finance	32
10- Le service trésorerie et budget	322
11- Ressources Humaines et Moyens Généraux.....	33
12- Le service informatique	333
13- Le service production.....	34
CHAPITRE II : DÉROULEMENT DU STAGE	355
Section 1 : La présentation des activités par service	355
Paragraphe 1 : Les activités au niveau des services productions et sinistre.....	355
1- Au niveau de la production	355
2- Au niveau du service Sinistre	377
a- La déclaration.....	377
b- L'ouverture du dossier sinistre	377
c- Instruction du dossier.....	377
d- Le Paiement	388
Paragraphe 2 : Les activités au niveau du service comptable et de la réassurance	388
1- Au niveau de la réassurance	388
2- Au niveau du service comptable	39
Section 2 : Observations	40
Paragraphe1 : Les observations au niveau des services productions et sinistre	40

	84
1- Au niveau de la production	40
2- Au niveau du service sinistre	41
Paragraphe 2 : Les observations au niveau du service comptable et réassurance	411
1- Au niveau du service comptable	411
2- Au niveau de la réassurance	42
DEUXIÈME PARTIE : ENJEUX DU MANAGEMENT AU NIVEAU DES ASSURANCES ET RÉASSURANCES DU CONGO.....	433
CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉ SUR LE MANAGEMENT	444
Section 1 : Historique, évolution typologie et champ d'action du Management.....	44
Paragraphe 1 : Historique et évolution du management	44
Paragraphe 2 : Champ d'action et Typologie du management	48
1- Champ d'action du Management	48
1.1- En rapport à la gestion financière	49
1.2- En rapport à la gestion des ressources humaines	50
a- La gestion des salariés.....	51
b- Développer les ressources humaines	51
c- Limiter les dysfonctionnements	52
d- La motivation au travail	52
1.3- En rapport avec la gestion de l'environnement.....	52
2- Les différents types de management.....	53
2.1 Le management directif	53
2.2 Le management persuasif	54
2.3 Le management déléгатif.....	54
2.4 Le management participatif	54
a- Mobiliser le personnel	55
b- Mettre en place une politique de développement personnel :	55
c- Déléguer du pouvoir.....	55
d- Confier la résolution des problèmes aux équipes concernées	55
e- Mettre en place une régulation	56
Section 2 : Les apports et limites du management.....	56
Paragraphe 1 : Les avantages ou apports du management.....	56
1- Les avantages du management directif	56
2- Les avantages du management déléгатif	57

	85
3- Les avantages du management participatif.....	57
4- Les avantages du management persuasif.....	58
Paragraphe 2 : Les limites ou inconvénients des différents types de management	58
1- Les limites du management directif.....	58
2- Les limites du management délégué.....	59
3- Les limites du management participatif	59
4- Le Management Persuasif.....	59
CHAPITRE II : ENJEUX DU MANAGEMENT DANS L'ARC	61
Section 1 : Les maux en rapport à l'éthique, la réglementation et la technique des assurances	61
Paragraphe1 : Les maux en rapport à l'éthique.....	62
Paragraphe 2 : Les maux en rapport à la réglementation et la technique des assurances	63
Section 2 : La corrélation entre les maux évoqués, le type de management appliqué et suggestions.....	65
Paragraphe1 : La corrélation entre les maux évoqués et le type de management.....	65
1- La corrélation en rapport à l'éthique.....	65
2- La corrélation en rapport à la réglementation et la technique des assurances	66
Paragraphe 2 : Suggestions.....	66
1- L'apport de l'homme dans l'amélioration des performances	67
2- Le management participatif.....	68
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	71
BIBLIOGRAPHIE	74
LISTES DES ANNEXES	76
TABLE DES MATIÈRES	82

