

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

B.P. 1575

E. mail : iia @ syfed.cm.refer.org.

Yaoundé (Rép. du Cameroun)

Tél. : (237) 20 71 52

Fax. : (237) 20 71 51

INFORMATISATION DES SERVICES D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES ET OPTIMISATION DES RESULTATS TECHNIQUES : QUEL EQUILIBRE AVEC LE NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES DE LA COMPAGNIE

Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances
14^{ème} Promotion (1998 – 2000)

Mémoire de fin d'études

Réalisé par
Jacques Georges IKOUND

Sous la supervision de
Théophile Gérard MOULONG
Directeur Technique
et de la Réassurance
C N A

380

IKO

0024

DEDICACE

A mon père,

Monsieur ETONGO Maurice,

à qui je dois la découverte de l'environnement des assurances.

Que ma mère, **Madame ETONGO née NGO KOUND Emilienne**, trouve dans cette dédicace faite à son « très cher et tendre époux » le témoignage de l'amour qu'elle n'a cessé d'apporter à ses enfants.

Une pensée particulière à ma grand-mère,
Madame IKOUND née NGO YEPNOUN Pauline,
décédée le 09 Janvier 1997

380

IKO

0024

REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer ma reconnaissance

- à Monsieur Protais AYANGMA AMANG,
Directeur Général de la CNA, pour le cadre de travail qu'il m'a offert pendant mon stage ;
- à Monsieur Théophile Gérard MOULONG,
Directeur Technique et de la Réassurance de la CNA, pour son encadrement aussi bien dans le déroulement du stage que dans la rédaction de ce mémoire ;
- à Monsieur Alexandre BOYA, Directeur Commercial de la CNA,
- à Monsieur Jacques Robert KAMGUE, Conseiller Informatique du DG de la CNA,
pour leur disponibilité face à mes sollicitations ;
- à Madame Marceline YANGA-NIAT, Directeur des Finances et du Contrôle,
- à Madame Colette DIPOKO, Attaché de Direction n° 2 chargé des RH,
pour la documentation mise à ma disposition ;
- à Monsieur Jules Benjamin HELLES,
- à Mademoiselle Lucienne ATOUBA,
pour leur apport précieux dans la rédaction de ce mémoire.

Qu'il me soit permis de remercier aussi

- Monsieur MPESSA EYOUM,
 - Monsieur EBONGUE MISSE Daniel,
 - Monsieur BOUM Dieudonné,
 - Madame KEUGABE Gisèle Flore,
 - Tout le personnel de la DTR de la CNA en particulier,
 - Tout le personnel de la CNA en général,
- pour leur collaboration.

Merci aussi

- à Monsieur EBOLO J. Robert, à mon cousin Jacques Armel, à ma belle sœur Edwidge, à Madame TOMBE Dorothée et à AMBOMO LEKOUA Germaine de l'IIA pour leur aide ;
- à mon frère Stéphane, à mes sœurs Bibiche et Paola, à mes cousins et cousines Gérard, Mimi, Marlyse, Flora et Marie-Lydie, et à mes amis pour leur soutien ;
- à Marie Chantal, pour ses encouragements.

A tous ceux qui, de quelque manière que ce soit ont contribué à la réalisation de ce travail, je dis merci.

SOMMAIRE

Pages

INTRODUCTION	1
---------------------	----------

<u>Première Partie</u> – UTILISATION DE L'INFORMATIQUE DANS LA GESTION DE LA C.N.A.	4
--	----------

<u>Chapitre 1^{er}</u> – NOTIONS GENERALES	6
---	----------

I. Nécessite de l'informatisation	6
II. Le processus d'informatisation d'une compagnie d'assurances	8
III. Notion d'optimisation des résultats techniques	9

<u>Chapitre 2</u> – INFLUENCE DE L'INFORMATIQUE DANS LA GESTION DE LA C.N.A.	13
---	-----------

I. L'utilisation de l'informatique dans l'amélioration des résultats techniques de la CNA	13
II. L'impact de l'informatisation dans les ressources humaines	23

<u>Deuxième Partie</u> – ETUDE SUR L'AMELIORATION DE LA CONTRI- BUTION DE L'INFORMATISATION DANS LES RESULTATS TECHNIQUES	27
--	-----------

<u>Chapitre 1^{er}</u> - CARACTERISTIQUES DE LA GESTION INFORMATISEE DE LA C.N.A.	29
--	-----------

I. Les forces du système de gestion de la CNA	29
II. Les faiblesses du système de gestion de la CNA	31

<u>Chapitre 2</u> - PROPOSITION POUR L'OPTIMISATION DE LA RENTABILITE DE L'ACTIVITE D'ASSURANCES PAR L'INFORMATISATION	36
---	-----------

I. Préalables à une utilisation optimale des applications de l'informatique dans la gestion d'une compagnie	36
II. Optimisation des résultats techniques dans une compagnie Informatisée	40
III. Niveau des ress. humaines dans une compagnie informatisée	51

CONCLUSION	56
-------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE	58
----------------------	-----------

ANNEXES	
----------------	--

TABLE DES MATIERES	59
---------------------------	-----------

AVANT PROPOS

Le but premier d'une société commerciale est la réalisation des bénéfices.

Cependant, le dégagement des excédents prouvés par le bilan ou le compte des pertes et profits ne suffit pas à justifier la bonne tenue d'une société d'assurances : elle doit avant tout présenter une rentabilité sur le plan technique.

Pour y arriver, les assureurs adoptent une politique de souscription des risques d'une part, et mettent sur pied des règles de surveillance du portefeuille d'autre part.

Seulement, l'application correcte de ces bases techniques et commerciales ne suffit pas aujourd'hui pour « s'en sortir ».

En effet, l'entreprise aujourd'hui évolue dans un environnement très instable et concurrentiel. Face à ces aléas, elle doit s'adapter et même anticiper sur l'évolution si elle veut survivre. Ceci passe par une analyse rapide et juste autant que possible des facteurs externes et internes. La capacité remarquable de traitement des données du système informatique permet de répondre à cette sollicitation.

Dans ce monde caractérisé par une évolution technologique très rapide, l'informatique est devenue l'une des ressources les plus importantes de l'entreprise, probablement la deuxième après l'homme. Elle peut intervenir dans tous les domaines, notamment lorsque le temps est un facteur important de production.

Dans les entreprises d'assurances, l'informatique couvre des applications diverses, et son implication dans la gestion est très salubre lorsqu'elle est bien utilisée.

Notre intérêt porté à cet outil ô combien utile se focalisera sur l'outil non en tant que machine, mais sur son apport dans la gestion des assurances.

Nous espérons que les résultats de cet excitant exercice consistant à faire nos premiers pas dans un travail de recherche seront utiles pour une entreprise dotée d'un système informatique de gestion.

INTRODUCTION

Pour compléter la formation théorique reçue à l'Institut International des Assurances (IIA), nous avons effectué notre stage à la Compagnie Nationale d'Assurances (CNA), où nous avons bénéficié de l'encadrement du Directeur Technique et de la Réassurance de cette entreprise, Monsieur Théophile Gérard MOULONG, 5ème promotion du cycle DESSA, et notre réflexion pendant ce temps a porté sur « L'informatisation des services d'une Compagnie d'Assurances et l'optimisation des résultats techniques : Quel équilibre avec le niveau des ressources humaines de la Compagnie ? ».

Avant de parler de ce thème, il nous paraît juste de présenter la structure qui nous a si gracieusement accueilli.

I. PRESENTATION DE LA C.N.A.

La C.N.A. est une Société anonyme au Capital de 1 milliard de francs CFA entièrement libéré. Son Siège Social est à Douala (République du Cameroun), au 34, rue DINDE (quartier BONANJO). Son chiffre d'affaires pour l'exercice 1999 est de 4 milliards.

Elle est administrée par un Conseil d'Administration et une Direction Générale assistée de trois Directions opérationnelles.

A la Direction Générale, se rattachent : le Secrétariat de Direction (Attaché de Direction n° 1), les Ressources humaines (Attaché de Direction n° 2), la Division des Etudes, de la Stratégie et des Audits (DESA) et l'Informatique.

La DESA est chargée des études stratégiques.

Le Responsable de l'Informatique est un Consultant, Conseiller du Directeur Général, chargé des projets informatiques et de la normalisation des procédures.

Les trois Directions opérationnelles sont :

→ La Direction Financière et du Contrôle (DFC) qui regroupe : la division comptable, le service des recouvrements, la cellule des affaires générales et la caisse.

→ La Direction Technique et de la Réassurance (DTR) qui est chargée des règlements de sinistres, et de la surveillance du portefeuille.

→ La Direction Commerciale (DC) dont la mission est de développer le chiffre d'affaires de la compagnie. Elle gère un réseau constitué de Bureaux Directs, d'Agents Généraux et de courtiers.

A notre arrivée à la C.N.A, après l'accueil par l'Attaché de Direction n°2 Chargé des Ressources humaines, nous avons été tour à tour à la Direction Générale (un jour), à la DFC (une semaine), à la DC (une semaine), au Bureau

Direct de Douala (une semaine), et enfin à la DTR où nous avons passé la période restante de notre stage.

Le personnel de la DTR se compose :

- d'un Directeur Technique et de la Réassurance ;
- d'un Chef de service ;
- de deux Chefs de service Adjoints, l'un chargé du contentieux, et l'autre chargé de la Vie, en attendant la liquidation (en cours) complète de cette branche ;
- d'un Chef de plateau chargé de la distribution du travail qui lui est confié par ses supérieurs hiérarchiques ;
- de techniciens d'assurances ;
- et de l'assistante du Directeur Technique et de la Réassurance.

Le thème que nous présentons dans la suite a été retenu suite à une concertation avec le DTR et les autres responsables de sa direction.

II. PRESENTATION DU THEME

« L'illettré de demain n'est pas celui qui ne sait ni lire ni écrire, mais celui qui ne sait pas se servir d'un ordinateur », dit-on.

L'informatique est devenue l'une des ressources les plus importantes des entreprises. L'informatisation est de nos jours le leitmotiv des entreprises d'assurances.

On constate en effet que la quasi-totalité des Compagnies d'assurances du marché camerounais sont informatisées : celles qui, dans un passé récent ne l'étaient pas, s'informatisent progressivement, et celles qui le sont tentent d'améliorer continuellement leurs programmes informatiques pour les adapter aux exigences de la technique d'assurances et aux besoins de la Société.

L'exigence principale de la technique d'assurance à laquelle l'informatisation peut servir est l'amélioration des résultats techniques.

Nous avons constaté que malgré les diverses applications au service de l'activité d'assurance qu'elle offre, notamment la gestion de la production, la gestion des sinistres, la gestion comptable, l'informatique est utilisée dans la plupart des compagnies du marché camerounais comme un facilitateur de travail, rôle dans lequel elle est limitée. Nous en voulons pour preuve le fait que le traitement des informations techniques et commerciales qui aurait pu être effectué automatiquement l'est manuellement dans certaines compagnies, malgré l'informatisation.

Il sera par la suite question, après avoir présenté l'utilisation actuelle de l'informatique dans la gestion technique, d'étudier la possibilité d'améliorer cet usage, en vue de mieux rentabiliser l'activité d'assurances

Mais avant d'y arriver, nous trouvons utile de présenter la méthodologie qui a guidé notre réflexion.

III. EXPOSE DE LA METHODOLOGIE

Pour faire l'étude annoncée, nous avons réalisé une enquête auprès des compagnies du marché camerounais de l'assurance. Le but de cette enquête était de nous permettre de savoir principalement si les compagnies visées étaient informatisées, quelles étaient l'étendue et les applications du système d'informations, l'utilisation dans la maximisation des résultats techniques et l'influence de cette informatisation dans les ressources humaines.

Cette enquête nous a permis de constater que :

- l'informatique des sociétés à capitaux étrangers est mieux utilisée dans l'optimisation des résultats techniques, compte tenu de ses applications adaptées à l'analyse des informations techniques ;
- une compagnie de droit national n'est pas informatisée ;
- la situation des compagnies informatisées de droit national est presque identique d'une compagnie à l'autre : elles ont des applications qui ne sont pas liées. Celles qui communiquent, sont insuffisamment utilisées.

Cette dernière remarque nous a amené à penser que l'étude du cas de la Compagnie Nationale d'Assurances (CNA) pourrait apporter des solutions à un certain nombre de problèmes que présentent les compagnies du marché.

Ainsi, la présente étude sur la C.N.A. se sera effectuée grâce :

- aux interviews avec les responsables de la Compagnie
- à la consultation des documents de la Compagnie,
- à l'observation de l'organisation générale de la société
- aux constats faits lors du traitement des dossiers et à la manipulation du système informatique à l'occasion de la pratique qui a fait l'objet de notre stage.

Nous nous sommes surtout rapproché du Conseiller Informatique dont les démonstrations ont guidé notre démarche.

Première Partie

UTILISATION DE L'INFORMATIQUE
DANS LA GESTION DE LA C.N.A.

L'informatisation de la CNA a commencé en 1987, une année après le début officiel de ses activités. En prenant ainsi le « taureau par les cornes », cette entreprise avait un souci : assurer dès le démarrage, une gestion transparente de ses activités.

Cette informatisation dont le processus est toujours en cours a certainement une influence sur la gestion des ressources de la compagnie, notamment les ressources humaines, et par voie de conséquence, sur les résultats de la compagnie.

Dans cette partie de l'exposé, après avoir mis en exergue quelques notions utiles, nous examinerons l'influence de l'informatique dans la gestion de la CNA.

Chapitre 1er - NOTIONS GENERALES

Afin d'éviter toute équivoque dans les chapitres suivants, il nous a semblé important, avant tout propos, d'examiner deux notions importantes du sujet de notre réflexion à savoir "le processus d'informatisation " et " les résultats techniques " dans une compagnie d'assurances.

Mais avant, compte tenu de l'obsession des compagnies du marché à automatiser leur gestion, on pourrait se demander ce qui fait de l'informatisation une nécessité.

I. **NECESSITE DE L'INFORMATISATION**

La nécessité de l'informatisation des services d'une compagnie d'assurances se fait sentir notamment dans :

- le stockage de grandes quantités d'informations et leur préservation de la destruction;
- l'organisation ou la structuration de l'information;
- la conservation des modèles et la limitation des répétitions dans les tâches;
- les exigences techniques et commerciales.

A - **Stockage de grandes quantités d'informations et leur préservation**

La loi des grands nombres est un élément fondamental de la technique d'assurance; c'est d'ailleurs ce qui la diffère en partie de la loterie.

Lorsqu'elle joue à fond, l'assureur réunit une grande quantité d'informations sur les affaires qu'il souscrit (notamment sur les clients, les risques, les conditions d'assurance, les modifications du contrat), et ces informations très importantes requièrent un espace suffisant et une conservation soignée.

Par ailleurs, le code CIMA par son article 404 oblige les entreprises à conserver pendant 10 ans au moins leurs livres comptables et tous les documents y relatifs.

Une bonne conservation s'impose par conséquent. Compte tenu de la capacité limitée du papier et sa vulnérabilité à l'attaque des insectes et d'autres agents destructeurs, la réponse au problème est apportée par les supports informatiques.

B - **Organisation ou structuration de l'information**

Selon l'article 407 du code CIMA, les opérations d'assurances doivent être enregistrées dans un ordre chronologique, et l'organisation du traitement doit garantir toute possibilité de contrôle éventuel.

Cette organisation est possible manuellement, mais les manipulations répétées ne garantissent pas sa pérennité.

L'attribution automatique de la date permet de respecter rigoureusement cette prescription et d'éviter les insertions intercalaires proscrites par le code.

De plus, la hiérarchisation du chemin d'accès aux informations contenues dans l'ordinateur facilite leur consultation ou le contrôle.

C - Conservation des modèles et limitation des répétitions dans les tâches

L'utilisation des modèles sous forme d'imprimé à remplir est très répandue dans les compagnies d'assurances; ces modèles évitent de reprendre chaque fois un texte utilisé dans plusieurs cas. C'est le cas des Conditions Particulières qu'on conçoit par produit et complète à chaque occasion par les éléments spécifiques à l'assuré et au risque.

Parlant des Conditions Particulières, les contrats sont généralement rédigés en quatre exemplaires : deux destinés au client qui devra en retourner un signé, le 3ème destiné à l'intermédiaire, et le 4ème au dossier de la compagnie.

Pour des raisons commerciales, les assureurs évitent l'utilisation de la photocopie qui ne donne pas toujours un résultat satisfaisant. Par ailleurs, l'utilisation de la photocopie dans ce cas suppose la conservation d'un modèle sur papier qui peut à la longue s'abîmer.

Le micro-ordinateur permet la conservation des modèles bien présentés qui peuvent être remplis selon les cas et reproduits à l'identique en plusieurs exemplaires.

D - Exigences techniques et commerciales

L'article 14 du code CIMA oblige l'assureur à aviser l'assuré, à chaque échéance de prime d'un contrat à tacite reconduction, 15 jours à l'avance, de la date d'échéance et du montant de la somme à payer.

Cette exigence légale a aussi une portée technique et commerciale, car d'une part le non respect de cette prescription pourrait amener l'assureur à supporter un sinistre dans lequel il n'a pas perçu de prime, d'autre part le fait d'aviser le client à temps de l'arrivée à terme de son contrat lui permet de prévoir dans son budget la prime d'assurance, et cet acte crédibilise l'assureur auprès de l'assuré.

En l'absence d'informatisation, la rédaction des avis d'échéance destinés à tous les clients en vue du respect des dispositions de l'article 14 sus évoqué serait un travail fastidieux ; il y aurait d'ailleurs un risque d'envois tardifs, et même de non envoi dans certains cas.

Par un programme informatique approprié, tous les avis d'échéance des contrats arrivant à terme à une date précise ou dans une période déterminée peuvent être édités et envoyés aux clients dans les délais prescrits.

II. LE PROCESSUS D'INFORMATISATION D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES

A - Définition d'un processus d'informatisation

Le processus d'informatisation peut être défini comme un programme contenant une succession d'actions visant à automatiser la gestion d'une entreprise selon un système d'informations organisé.

Le système d'informations est la mémoire de l'organisation ou système : ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but. C'est-à-dire quelque chose d'identifiable qui mène une activité, une fonction précise.

Ce quelque chose qui :

- est doté d'une structure
- évolue dans le temps
- est situé dans un environnement
- a un but bien précis

B - Schéma directeur informatique

Le but d'un schéma directeur informatique est d'éviter qu'il y ait une informatisation anarchique.

Le schéma directeur informatique est un document qui définit, pour une période déterminée (5 ans en moyenne), la politique informatique de l'entreprise tout en précisant les moyens à mettre en place.

Un schéma directeur n'est pas figé dans le temps. On est souvent amené à modifier l'ordonnancement des projets, supprimer quelques-uns. Il peut y avoir arrêt d'un schéma directeur.

C - Les étapes du processus d'informatisation

L'informatisation doit répondre à une mission claire et précise :

1) Étudier la situation actuelle pour connaître la structure et les principales fonctions de l'organisme, ce qui permet de comprendre les procédures administratives, la raison d'être de certains documents, les relations entre les personnes. Ainsi, on peut déceler les postes surchargés et les principaux défauts de l'organisme.

2) Définir une ou plusieurs solutions qui en principe seront orientées vers une ou plusieurs automatisations.

3) Décider ou non de l'automatisation

D - Les personnes impliquées

→ Directeur Général : coordonne les activités de l'entreprise et définit les contraintes de l'activité et de la politique sociale

→ Directeur Commercial : s'occupe de la distribution et des actions commerciales ;

→ Le Directeur Technique : chargé de la surveillance du portefeuille ;

→ Directeur des Finances : ordonne les décaissements des fonds et les approvisionnements en matériel.

Toutes les contraintes relatives aux activités de ces personnes doivent être bien définies avant l'élaboration du schéma directeur.

III. LA NOTION D'OPTIMISATION DES RESULTATS TECHNIQUES

La détermination et l'optimisation des résultats techniques d'une compagnie d'assurances dépendent de certains paramètres nécessaires pour l'assureur.

A - Les résultats techniques dans une compagnie d'assurances

1/ Définition, différence avec les résultats comptables

L'un des rôles principaux des services techniques dans une société d'assurances est la surveillance du portefeuille. Le portefeuille d'une compagnie d'assurances se compose de l'ensemble des primes émises; ce sont ces primes qui servent à indemniser ceux des assurés victimes d'un sinistre couvert dans le contrat.

La surveillance du portefeuille consiste à mettre en œuvre tous les moyens techniques pour que l'utilisation de la prime (paiement et provisionnement des sinistres) ne dépasse pas la norme que la compagnie s'est fixée.

Pour contrôler cette utilisation des primes sur une certaine période, les services techniques tirent le ratio de la charge des sinistres de la période sur les primes acquises à cette période (S/P). C'est de ce ratio que découle le résultat technique. On le calcule généralement par branche et pour l'ensemble de l'activité.

Les éléments nécessaires à la détermination du ratio S/P sont collectés par les services techniques qui les communiquent aux services comptables pour leur comptabilisation. Les services comptables élaborent en fin d'année des comptes annuels.

L'inscription correcte au compte d'exploitation générale d'éléments reçus des services techniques, ainsi que des produits et charges inhérents à l'exploitation de l'entreprise pour la période considérée permet de déterminer le résultat d'exploitation.

Le résultat d'exploitation et des éléments hors exploitation correctement inscrits au compte des pertes et profits permettent de déterminer le résultat global de l'entreprise, résultat qu'on doit retrouver à l'identique en établissant le bilan (compte présentant la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné) de la même période.

Les résultats déterminés par les services comptables à travers les comptes annuels : le compte d'exploitation générale (CEG), le compte des pertes et profits (CPP) et le bilan, constituent les résultats comptables.

Alors que le résultat technique mesure la rentabilité de l'activité d'assurance, le résultat comptable quant à lui mesure la rentabilité globale de l'entreprise, l'insuffisance du premier pouvant être masquée par le second, ou au contraire, un rendement satisfaisant de l'activité pouvant être anéanti par un mauvais résultat comptable dû à des charges non techniques trop élevées.

Rappelons que dans la suite de notre exposé, nous parlerons essentiellement des résultats techniques. Ils sont déterminés par des éléments se rapportant à l'activité d'assurance.

2/ Eléments qui déterminent les résultats techniques

A côté des éléments pris en compte dans la détermination directe du résultat technique, certains éléments influencent sa valeur.

a) Eléments directement pris en compte dans la détermination des résultats techniques

Comme nous l'avons déjà dit plus haut, le résultat technique qui se calcule pour une période déterminée découle du ratio S/P.

→ S représente la charge de sinistres se rattachant à la période considérée. C'est la somme des sinistres payés et la variation des provisions pour sinistres à payer (PSAP constituées en fin de période - PSAP constituées en début de période).

→ P représente les primes acquises à l'exercice, c'est-à-dire la somme des primes émises en cours d'exercice et la variation des provisions pour risques en cours (PREC constituées en début de période - PREC constituées en fin de période).

Les éléments ci-dessus peuvent subir l'influence de certains paramètres conditionnant la détermination du résultat technique.

b) Eléments qui influencent les résultats techniques

Le résultat technique peut être influencé par des facteurs techniques et commerciaux. Il peut s'agir de :

(b1) La politique de souscription mise en place

C'est l'ensemble des conditions de souscription des risques dans une compagnie. Elle est élaborée à la CNA par la Direction Technique et de la Réassurance.

Rentrent dans cette notion, notamment :

i) La sélection des risques :

Elle peut se faire à priori, c'est-à-dire avant la souscription du contrat, ou à posteriori, c'est-à-dire au renouvellement.

Une sélection des risques très ouverte aura pour effet d'accroître rapidement le chiffre d'affaires, mais elle générera une forte sinistralité, ce qui entraînera un ratio S/P très élevé. De même, une sélection très serrée des risques pourrait entraîner un très bon résultat technique, mais le chiffre d'affaires qui en résulterait pourrait être si faible qu'il soit insuffisant à couvrir les charges de fonctionnement. Une conséquence dans ce dernier cas pourrait être l'insuffisance des fonds à couvrir un sinistre important qui surviendrait.

ii) L'élaboration des tarifs :

Si les tarifs présentent des primes très basses par rapport à la norme observée statistiquement, la prime de risque peut s'avérer insuffisante en cas de sinistre, et il peut en résulter une forte sinistralité du portefeuille de la compagnie. De même, les primes trop élevées d'un tarif peuvent avoir pour conséquence un chiffre d'affaires trop faible (dû à la faiblesse des souscriptions) incapable de couvrir un sinistre important, entraînant ainsi un ratio S/P très élevé.

iii) L'observation de certaines conditions avant la souscription des risques

Premier exemple : Paiement par l'assuré de la prime totale à la souscription, ou versement d'un acompte et signature d'un échéancier de règlement du solde.

Deuxième exemple : En assurance Automobile, photographie du véhicule préalable à la souscription d'une garantie autre que la RC.

Ces contraintes auront une incidence sur le chiffre d'affaires, sur les sinistres et par ricochet, sur le résultat technique.

(b2) L'encaissement des primes

D'après l'article 335-3 du code CIMA, les primes arriérées d'un an de date au plus ne peuvent plus être admises en représentation de la provision pour risques en cours que pour 30% de son montant. Par ailleurs, l'expérience montre que plus les primes sont anciennes, moins elles ont des chances d'être encaissées. Généralement, les primes d'un certain âge sont annulées dans la comptabilité de l'entreprise.

L'exclusion de certaines primes des PREC et l'annulation d'autres ont des répercussions sur le résultat technique.

(b3) L'encaissement des recours

Une compagnie d'assurances exerce plusieurs types de recours :

i) Le recours pour compte client (en RC Automobile par exemple) ;

ii) Le recours en contribution, après avoir payé une indemnité à une victime d'un accident corporel de la circulation dans lequel l'assuré de la compagnie est coauteur, au regard des articles 268, 269 et 271 du code CIMA ;

iii) Le recours subrogatoire, après avoir versé une indemnité au client au titre d'une garantie dommage.

Ce sont ces deux derniers recours qui ont une influence dans les résultats techniques de la compagnie, car leur encaissement diminue la charge des sinistres nette de recours.

B - Optimisation des résultats techniques

Comme nous l'avons déjà dit plus haut, le résultat technique s'obtient par le rapport S/P. Rappelons que ce résultat technique est meilleur lorsque le ratio est faible.

Optimiser les résultats techniques consisterait, dans chaque branche pratiquée par la compagnie, à minimiser la charge des sinistres et à maximiser le montant des primes acquises. Faisons remarquer ici que la minimisation de la charge de sinistres ne saurait consister au refus de payer les sinistres dus, mais il s'agit d'une minimisation technique, c'est-à-dire le fait pour les services concernés d'une compagnie de s'entourer de toutes mesures leur permettant d'éviter de prendre en charge des risques dont la réalisation est quasi certaine.

La maximisation des primes quant à elle consiste à mettre en pratique une politique d'accroissement du chiffre d'affaires. Ceci constitue la raison d'être même des sociétés commerciales.

La politique d'optimisation des résultats techniques a globalement la même démarche dans toutes les compagnies d'assurances, avec quelques spécificités liées à la politique interne de chaque compagnie. Nous présenterons celle de la Compagnie Nationale d'Assurances (CNA), tout en espérant que les critiques auxquelles elle fera l'objet puissent apporter un plus à l'ensemble de notre marché des assurances.

Chapitre 2 - INFLUENCE DE L'INFORMATIQUE DANS LA GESTION DE LA C.N.A.

I. UTILISATION DE L'INFORMATIQUE DANS L'AMELIORATION DES RESULTATS TECHNIQUES DE LA C.N.A.

La CNA a adopté une stratégie d'optimisation de ses résultats techniques qui influe sur les paramètres qui sont le chiffre d'affaires et les sinistres, l'informatique ne se révélant que sous forme d'assistance.

Ainsi, les paramètres permettant d'optimiser les résultats techniques sont indépendamment automatisés.

A - Paramètres d'optimisation des résultats techniques

1/ Maximisation du chiffre d'affaires à la CNA

A la CNA, le développement du chiffre d'affaires est une mission confiée à la Direction Commerciale (DC) qui comprend :

- Un Directeur Commercial ;
- Un Directeur Commercial Adjoint qui assiste le Directeur Commercial dans l'exécution des missions confiées à la DC ;
- Un agent de maîtrise et deux employés.

La DC gère un réseau de distribution composé d'un canal direct (bureaux directs), d'un canal semi-direct (agents généraux) et de courtiers.

La politique de développement du chiffre d'affaires de la CNA se fait sur la base de deux actions : la fixation d'objectifs commerciaux et l'animation du réseau.

a) Les objectifs commerciaux

Ils sont déterminés par la Direction Générale qui fixe des objectifs globaux. Les objectifs spécifiques quant à eux sont fixés par la DC.

(a1) Les objectifs globaux

Ceux en cours d'exécution ont été fixés dans le cadre d'un plan stratégique d'une durée de cinq ans, plan stratégique inspiré par l'analyse du marché et des données internes.

Ce plan stratégique couvre la période du 1er Janvier 1997 au 31 Décembre 2001 ; il prévoit en Décembre 2001 un chiffre d'affaires de 5 milliards, soit un taux d'accroissement de 15% par an.

(a2) Les objectifs spécifiques

Ils sont fixés par mois, par branche, par canal de distribution et par point de vente.

b) L'animation du réseau

Elle se fait sur trois axes : information du réseau sur la politique de la maison, appui au réseau et analyse des performances.

- En ce qui concerne l'information du réseau, la Direction Commerciale informe le réseau sur :

→ leurs objectifs commerciaux ; ces objectifs commerciaux déterminent la structure du portefeuille ;

→ la politique en matière de renouvellement des contrats : le taux de renouvellement doit être au moins égal à 90% ;

→ les campagnes de promotion des produits simples tels que la RC Chef de Famille, l'Individuelle Accidents ;

→ la politique des encaissements appelée « opération zéro crédit » qui consiste à ne pas vendre à crédit ; à défaut, encaisser un acompte et faire signer au client un échéancier de règlement du solde.

- L'appui au réseau (encore appelé la « facilitation ») consiste pour la Direction Commerciale à apporter aux points de vente l'assistance nécessaire (prospection d'un risque important, suivi des cotations, etc.), les aider à résoudre les problèmes spécifiques du marché de leur lieu d'implantation, et à faciliter les rapports entre les points de vente d'une part, entre les points de vente et les structures de la compagnie d'autre part (exemple : l'intervention à la DTR pour l'indemnisation du client d'un point de vente donné).

- Quant à l'analyse des performances, elle se fait sur la base de tableaux qui indiquent les réalisations de chaque point de vente.

2/ Minimisation de la charge des sinistres

La surveillance du portefeuille à la CNA est une mission de la Direction Technique et de la Réassurance (DTR).

Pour maîtriser sa charge de sinistres, la DTR utilise les méthodes classiques de surveillance du portefeuille, notamment :

→ La sélection des risques à la souscription des contrats. C'est ainsi que les mesures suivantes doivent être observées, notamment :

i) En Automobile, ne pas assurer un véhicule qu'on n'a pas vu ;

- ii) En Transports, ne pas assurer des marchandises transportées dans des navires de plus de 16 ans.
- iii) En Maladie, faire la tarification sur la base d'un questionnaire-proposition dûment rempli, et d'un questionnaire médical apprécié par le médecin de la compagnie pour les personnes âgées de plus de 50 ans.
- iii) En Incendie, s'assurer avant la souscription, de l'existence des mesures minima de secours.
 - L'élaboration des tarifs sur la base de la sinistralité réelle ;
 - La surveillance de l'application du tarif par les points de vente ;
 - Selon que le cas l'impose, application de franchises ou limitation des garanties, réduction des garanties, résiliation des contrats, etc.

A côté de ces méthodes classiques, la surveillance du portefeuille à la CNA se fait par des méthodes conçues par la compagnie, notamment :

→ Dans le cas des flottes Automobiles, participation à la formation des chauffeurs des propriétaires de grandes flottes pour limiter les sinistres liés à l'imprudence.

→ Dans le cas des polices Transports des facultés, négociation avec le souscripteur pour que les camions (transport terrestre) soient sélectionnés, qu'il y ait une expertise préalable suivie d'une inspection des camions tous les trois mois.

→ Mise en place d'un réseau d'experts localisés non loin des trajectoires habituelles des camions, pouvant intervenir dans la mise en œuvre des mesures de sauvegarde en cas d'accident d'un camion transportant des facultés assurées, avec obligation pour l'assuré ou son préposé de saisir un expert dans les 24 heures qui suivent l'accident.

B - Automatisation des paramètres d'optimisation des résultats techniques

Nous venons de voir que l'optimisation des résultats techniques implique une action sur la production et les sinistres. L'informatique interviendra pour permettre d'agir beaucoup plus rapidement, réalisant ainsi un gain de temps, aussi bien dans la collecte des données que dans son traitement.

1/ La collecte des données

Elle se fait aussi bien en production qu'en sinistres.

a) En production

A la CNA, le " front office " est informatisé.

Le processus de souscription des risques se fait suivant le schéma classique : collecte d'informations sur le risque à assurer, acceptation de la compagnie,

tarification, acceptation du client, paiement de la prime contre reçu, saisie des informations à la machine, établissement et signature du contrat.

La saisie des données collectées à l'occasion de la souscription d'un contrat se fait sur le logiciel AZUR en quatre étapes :

i) La saisie des informations générales : code agent, type de transaction (Affaire nouvelle ou Renouvellement), code produit, type de garantie, etc.

ii) La saisie des différents objets assurés (Accidents corporels, Incendie, etc.) : Il s'agit d'informations sur les objets assurés dans les différentes branches.

iii) La saisie des garanties souscrites : On a ici un tableau qui présente cinq colonnes dans lesquelles on saisit successivement le code de la garantie, son montant, la prime terme, le malus ou le bonus, la prime comptant. Notons que la prime n'est pas générée automatiquement à la suite de l'introduction de données, elle doit être saisie pour chaque garantie.

iv) Emission ou ristourne de quittance : ici, les éléments saisis plus haut se génèrent automatiquement. Il faut toutefois renseigner la machine notamment sur le type de quittance, la date de transaction, les accessoires, les taxes, etc.

b) En sinistre

L'instruction du dossier se fait selon le schéma classique, de la réception de la déclaration de l'assuré au paiement de l'indemnité. Signalons toutefois l'accent particulièrement mis sur le fait de voir figurer dans le dossier de sinistre une copie des conditions particulières du contrat touché par le sinistre et une copie du reçu de paiement de la prime.

La saisie informatique d'un sinistre se fait sur cinq fenêtres :

i) La fenêtre « Identification » qui permet d'attribuer un numéro au dossier et de saisir des informations sur la date du sinistre, le client, son adversaire (nom et compagnie), le contrat mis en jeu (numéro, période, garantie mise en jeu), le type de dommage (corporel ou matériel).

ii) « Dossier technique » : pour la saisie des informations permettant de savoir si l'assuré sinistré est toujours en portefeuille, s'il a d'autres risques souscrits à la CNA, et si le tiers est un assuré CNA.

iii) « Eléments de prévision et provision » : permet d'évaluer le sinistre (PSAP, prévision de recours). Cette fenêtre comprend cinq lignes correspondant à cinq évaluations, la sixième évaluation donnant lieu à la création d'un sous-dossier.

iv) « Paiement des indemnités » : permet d'informer la machine sur les paiements effectués en principal et honoraires d'expert. Cette fenêtre prévoit dix lignes correspondant à autant de règlements, de telle sorte que le onzième règlement donne lieu à la création d'un sous-dossier.

v) « Recours compagnie et client » : indique les recours encaissés pour le compte de la compagnie (après règlement au titre d'une garantie " dommage ") ou pour le compte du client (RC Automobile).

(b3) Cas particulier des sinistres Maladie

Le logiciel de gestion des sinistres Maladie est assez récent à la CNA. Il a en effet été installé en 1999.

La particularité des sinistres Maladie est qu'il s'agit en général du remboursement dans les limites fixées contractuellement. Il n'y a pratiquement pas de spéculation sur l'évaluation du préjudice à payer. Ils sont par conséquent réglés dans les deux ou trois jours qui suivent le dépôt des pièces justificatives des débours.

Le paiement des sinistres Maladie se fait :

Soit entre les mains de l'assuré après que celui-ci ait déposé auprès des services compétents de la société toutes les pièces justificatives de ses dépenses.

Soit entre les mains du médecin traitant qui a reçu de la société un bon de prise en charge au bénéfice de l'assuré.

En ce qui concerne l'information de la machine, elle est faite dans le premier cas au moment du décompte du remboursement de l'assuré. Dans le second cas, la machine est informée en deux temps : d'abord avant le traitement du malade, l'établissement du bon de prise en charge, ensuite après le traitement, le paiement au médecin des prestations reçues par l'assuré.

A l'issue des informations fournies à la machine, elle produit les états suivants:

→ Une liste de contrôle qui ressort, pour un souscripteur donné, l'état détaillé des remboursements décomptés au bénéfice des assurés, ou pour un centre hospitalier donné, l'état de paiement des prestations des médecins. Ce document permet de corriger les éventuelles erreurs commises pendant la saisie.

→ Des quittances en nombre équivalent au nombre d'assurés, ressortant pour chaque quittance le montant à rembourser à chaque assuré. Ceci n'est pas valable dans le cas du paiement des prestations aux médecins.

→ Un ordre de paiement au bénéfice du souscripteur ou du centre hospitalier selon le cas, qui porte un montant représentant la somme de tous les paiements.

→ Un bordereau de règlement par souscripteur ou centre hospitalier, permettant de valider l'opération de paiement.

La collecte des données en soi ne permet pas de mesurer le rendement de l'activité, bien que le processus de collecte, selon sa vulnérabilité ou son efficacité, puisse entacher l'appréciation du rendement de l'activité et par ricochet, sa correction.

Les données ainsi collectées feront l'objet d'un traitement ultérieur et le résultat présenté sur des états de synthèse permettant de prendre une décision de gestion.

2/ Le traitement des données collectées

Il aboutit à une présentation synthétique de l'activité sur des tableaux, certains utilisables par les responsables de l'entreprise, d'autres disponibles pour tout employé.

a) Les états de synthèse tirés de l'informatique

Il s'agit d'états contenant des résultats du traitement des données introduites en machine, permettant à un directeur de prendre une décision de gestion, et au chef d'entreprise de redéfinir l'orientation de la société.

Le système informatique de la CNA comprend une base de données composée d'une table des informations de la production (primes émises et encaissements), et d'une table des éléments des sinistres.

Comme nous l'avons vu plus haut, le processus de saisie des informations relatives à un sinistre comprend, entre autres, la saisie du numéro de la police touchée par le sinistre. Ce numéro se compose de trois parties : le code du point de vente concerné, le code du produit et le numéro d'ordre de la police. Ce sont ces trois éléments, déjà introduits par ailleurs en machine lors de la souscription du contrat, qui font le lien entre la table des données de la production et celle des sinistres.

Grâce à ce lien, on peut automatiquement obtenir du système informatique, des états de synthèses résultant des deux tables qui composent la base des données de la CNA, utilisables aussi bien par la Direction Générale que par les Directions Opérationnelles.

Le système d'informations de la CNA peut ainsi produire :

→ une analyse du portefeuille¹ sur une période donnée contenant la production (quantités et valeurs), les encaissements (quantités et valeurs), les sinistres déclarés (quantités, valeurs, règlements), les taux des encaissements sur les émissions, les ratios S/P, par branche, par bureau, par canal, par ville, par province, etc.

→ une analyse des performances² (prévisions, réalisations, encaissements) ;
→ une analyse des contrats courte période³ (2 mois, 4 mois, etc.) ;
→ la liste des contrats d'un client ;
→ l'état des sinistres déclarés et réglés concernant un contrat précis ;
→ le relevé de compte⁴ d'un client présentant les primes émises, celles encaissées et un solde ;

¹ Annexe 1 à la fin du document

² Annexe 2 à la fin du document

³ Annexe 3 à la fin du document

⁴ Annexe 4 à la fin du document

Bien que cette base de données soit disponible et l'extraction de ces dernières en vue de leur traitement automatique possible, les états suivants sont élaborés manuellement par la Direction Générale et les Directions opérationnelles, à l'aide du tableur EXCEL. Il s'agit notamment de :

- Un état des primes émises par mois, ainsi que leur cumul mois par mois ;
- Un état des sinistres payés et en suspens par mois, ainsi que leur cumul mois par mois ;
- Un état du nombre de contrats souscrits par mois ;
- Un état du nombre de sinistres déclarés.
- L'évolution du nombre de clients par centre et par branche ;
- La production par canal et par branche
- Un état des sinistres payés et déclarés (objectifs et réalisations) par point de vente et par branche ;
- Un état du nombre de sinistres déclarés se rapportant à l'année précédente par point de vente et par branche ;
- Un état des sinistres payés (réalisations et prévisions) par point de vente et par branche, ainsi que leur comparaison avec l'exercice antérieur.

Ces états peuvent être obtenus du système grâce aux commandes en annexes 5 et 6

b) Utilisation des états de synthèse

(b1) Par les Directions opérationnelles

i) Utilisation des états de synthèse par la Direction Commerciale

La Direction Commerciale qui fixe les objectifs aux différents points de vente va suivre leurs réalisations sur le terrain.

A quelques exception près, le réseau de distribution de la CNA n'est pas doté de terminaux informatiques. Pour le contrôle de la production des points de vente, ceux-ci sont tenus de transmettre à la compagnie leurs documents de production et justificatifs d'encaissement pour saisie selon une fréquence déterminée : toutes les semaines pour les bureaux directs et toutes les fins de mois pour les agents généraux.

En outre la Direction Commerciale organise des missions d'inspection qui peuvent avoir pour objet la vérification du respect par les points de vente de la politique (souscription, encaissement, utilisation des documents, etc.) de la société ou un appui technique.

A partir des données ainsi obtenues, la Direction Commerciale élabore des états mensuels de performances lui permettant de comparer les réalisations avec les objectifs d'une part, avec l'exercice précédent d'autre part.

A l'occasion des rencontres avec les responsables des points de vente (réunions au siège ou visites dans les agences), ces derniers expliquent les écarts entre les objectifs et les réalisations.

ii) Utilisation des états de synthèse par la Direction Technique et de la Réassurance

Les états de synthèse permettent à la DTR de faire une analyse de la sinistralité du portefeuille, et celle du respect des règles de souscription.

A partir des statistiques d'un client ou d'une police, cette Direction peut appliquer certaines mesures correctrices telles que la revalorisation ou le desserrement des tarifs, l'insertion ou l'augmentation du niveau des franchises, la limitation des garanties, la résiliation des contrats, la réduction des garanties.

Toute l'analyse ci-dessus faite sur la base des états de synthèse, par la Direction Générale et par les directions opérationnelles a pour but la correction, dans le sens de les améliorer, des résultats de la société en général, des résultats techniques en particulier. Elle se fait branche par branche.

A l'issue de ce travail, les Directions Opérationnelles élaborent les états destinés au comité stratégique.

(b2) Par la Direction Générale

L'analyse de ces états a pour but d'améliorer la rentabilité de l'activité par la mise sur pied d'une stratégie adéquate.

A côté de la Direction Générale et des Directions Opérationnelles, il existe un cadre de concertation appelé comité stratégique. Il représente le " gouvernail " de la société : c'est lui qui l'oriente.

Le comité stratégique se réunit une fois par mois. Il comprend le Directeur Général assisté des chargés d'études, le conseiller technique informatique, l'attaché de direction chargé des ressources humaines, et les directeurs opérationnels.

Il a pour objet d'évaluer les performances de la société par rapport aux objectifs stratégiques et opérationnels fixés en début d'année. Il s'agit globalement :

- des objectifs commerciaux (chiffre d'affaires, nombre de contrats, etc.)
- des objectifs techniques (volume de sinistres déclarés, volume de sinistres payés, nombre de sinistres déclarés, etc.)
- des objectifs d'exploitation générale (écarts des réalisations avec le budget de fonctionnement)

- des objectifs d'ordre financier (prévision trésorerie)
- des problèmes d'ordre divers.

A partir des informations contenues dans les tableaux ci-dessus élaborés qui servent de base de travail, et suite aux commentaires des Directeurs Opérationnels, des mesures correctrices nécessaires sont proposées pour rectifier les écarts constatés.

En fin d'année, le comité se réunit pour un travail relatif à l'exercice écoulé à la suite duquel le budget est adopté.

c) Les résultats techniques de la CNA

Nous présenterons les chiffres de 1991 à 1999. Pour étudier l'impact de l'informatisation dans les résultats techniques de la CNA, nous comparerons la période de 1991 à 1995 à celle de 1996 à 1999.

En effet, des informations reçues du conseiller informatique, bien que la CNA ait eu son premier matériel en 1987, les données stockées en machine n'ont pu commencer à être utilisées qu'à partir de 1995. De plus, le logiciel AZUR n'a été développé qu'en 1995 et n'est exploité que depuis 1996.

Nous présenterons d'une part les résultats globaux de l'entreprise, d'autre part les résultats de trois branches : Automobile, Incendie et Transports.

EVOLUTION DES RESULTATS TECHNIQUES GLOBAUX DE LA CNA
(Montants en milliers de francs CFA)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
P. acqui.	1602235	2439988	1686352	1452202	2037237	2116121	1100823	2182099	3350483
Ch. Sin.	778914	1274100	365799	369674	1080449	1280647	1024350	837974	1995866
S/P (%)	48,61	52,22	21,69	25,46	53,03	60,52	93,05	38.40	59.57

(Chiffres tirés des états financiers et comptables – Annexes CIMA – de la CNA)

EVOLUTION DES RESULTATS TECHNIQUES EN AUTOMOBILE, INCENDIE ET TRANSPORTS (Montants en milliers de francs CFA)

		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
V T M	P	416590	689829				656838	732932	848852	932126
	S	124932	330768				505693	735487	183512	614061
	S/P	29,99%	47,95%				76,99%	100,35%	21,69%	65,88%
I N C	P	- 47133	90751			61239	63278	87497	63359	89848
	S	8830	164296			14686	-107992	59837	-117288	- 67209
	S/P		181,04			23,98%		68,39%		
T R P	P	315461	490478			518723	251808	364748	430858	451803
	S	247359	136277			117084	227732	76575	354433	121652
	S/P	78,41%	27,78%			22,57%	90,44%	20,99%	82,26%	26,93%

(Chiffres tirés des états financiers et comptables – Annexes CIMA – de la CNA)

Les résultats ci-dessus ne semblent pas montrer une influence positive de l'informatisation sur les résultats techniques. En effet, les ratios de la période de 1991 à 1995 sont globalement moins élevés que ceux de la période de 1995 à 1999.

En fait, au début des activités de la CNA, il n'était pas possible d'utiliser la base de données informatiques pour l'évaluation des provisions techniques. Elles étaient évaluées en utilisant les dossiers physiques, méthode donnant lieu à un travail fastidieux et sujet à beaucoup d'erreurs (dossiers non retrouvés, erreurs de calcul, etc.), compte tenu de l'importance des dossiers. La conséquence logique était une sous évaluation des engagements de la CNA vis à vis de ses clients (PSAP notamment), entraînant un résultat technique apparemment bon.

Lorsque la CNA a commencé à utiliser, même manuellement, sa base de données informatiques, le problème de dossiers non retrouvés était résolu. Mais le premier effet correctif ne pouvait être que négatif : le mali de provisions techniques dû à la différence entre les PSAP constituées en fin d'année précédente et les sinistres payés et en suspens de l'année en cours venait gonfler la charge de sinistres (Voir les résultats de la branche Automobile).

Ce fait, inévitable lorsqu'on passe d'une gestion manuelle à une gestion informatisée, a pour effet de régulariser par la suite les résultats techniques de la compagnie.

L'impact de l'informatisation de la CNA s'est surtout fait sentir dans la gestion des ressources humaines.

II. L'IMPACT DE L'INFORMATISATION DANS LES RESSOURCES HUMAINES DE LA C.N.A.

Dans ce paragraphe, nous examinerons l'évolution des effectifs de la CNA au cours de son processus d'informatisation, et le lien qui existerait entre cette évolution et l'informatisation de la compagnie.

A - L'informatisation de la CNA et l'évolution des ressources humaines

Nous partirons de l'histoire de l'informatisation de la CNA pour étudier l'évolution des ressources humaines au cours de son informatisation.

1/ L'histoire de l'informatisation de la CNA

La CNA a été créée en 1985. Elle a officiellement débuté ses activités le 1er Juillet 1986.

En début 1987, elle acquiert un mini système informatique digital composé de 24 terminaux et d'une grosse imprimante. Elle acquiert en même temps un logiciel de gestion d'assurance, POLICY MASTERS, qui gère la production, la comptabilité, la réassurance.

Avant tout ceci, il y a eu discussion sur le schéma directeur de la CNA, et cette discussion impliquait des informaticiens et des assureurs. C'est à l'issue de cette discussion qu'a été conçu le premier schéma directeur de la CNA. Ce schéma directeur qui avait pris l'option d'un mini système avait pour objectif de développer la messagerie et la sous traitance avec d'autres sociétés.

C'est ainsi que la C.N.A. a eu comme partenaire informatique en 1988 la société African Management Institute (AMI) qui a apporté le matériel. Mais le problème des commerciaux et des producteurs n'était pas résolu : la connexion entre la gestion comptable et la gestion clientèle n'était pas possible. En conséquence, il n'était pas possible d'avoir la situation d'un client.

Mais, n'ayant pas obtenu d'autres partenaires que la C.N.A., la société AMI ne pouvait pas subvenir à ses charges. Elle a donc fermé en 1992 et le personnel a été récupéré par la C.N.A. qui a mieux maîtrisé son informatisation. Il y a eu acquisition d'autres machines et du logiciel WANG. Mais ce logiciel se limitait au pool de dactylo. Le problème de la rapidité de la conception des documents était ainsi résolu.

Cette même année, à l'occasion des journées SEMAILLES, décision a été prise de lancer un nouveau plan qui intègre les préoccupations des utilisateurs. Ces derniers étaient ainsi mis à contribution.

En 1994, la responsabilité de l'Informatique est confiée à un consultant qui joue le rôle de conseiller informatique du Directeur Général. On lui confie le projet d'informatisation et de normalisation des procédures.

En 1995, l'organigramme de la C.N.A. a été revu : création d'une direction de contrôle et de l'informatique qui comprend un service de l'informatique et de la

bureautique et un service du contrôle. Plus tard, le chef des projets devient aussi Chef du Service Informatique, l'ancien Chef de ce service étant affecté au département Vie.

Le service informatique était appelé Service des Etudes de la Normalisation et Gestion Informatique (SENGI). Le chef du SENGI avait pour mission de mettre sur pied les normes de codification.

On mettait parallèlement sur pied le code de procédure, travail qui avait préalablement été confié à un consultant qui avait produit un document inutilisable. Finalement, la C.N.A. a elle-même rédigé son code de procédures qui définissait les tâches et leur interprétation.

Sur conseils du chef SENGI, il y a eu :

- achat du logiciel de gestion comptable et de paie ;
- acquisition d'un outil équivalent à INFORMIX⁵ ;
- lancement des applications de production et des sinistres avec constitution de la base exhaustive des données des sinistres ;
- révision des programmes ;
- analyse de l'organisation ;
- recrutement d'une équipe de cinq personnes au service informatique .

En 1996, le SENGI devient Division de l'Informatique et de la Bureautique (DIB) ; c'est cette année qu'a commencé à être exploité le logiciel AZUR de gestion de la production.

En 1997, il y a eu acquisition d'un parc plus important de machines avec logiciel MICROSOFT WINDOW : traitement de texte, tableur, logiciel de base de données. Mais avec le vieillissement des anciennes machines, il y a eu acquisition des terminaux intelligents.

On pouvait consulter les données en machine et supprimer les tâches répétitives. On pouvait même effectuer une agglomération des données, c'est-à-dire visualiser les polices et en avoir des renseignements.

En 1999, il y a eu suppression dans l'organigramme de la direction du contrôle et de l'informatique. Elle devient la Direction des Finances et du Contrôle. Avec la suppression de la direction du contrôle et de l'informatique, le service informatique est supprimé, l'Informatique dépendant désormais de la Direction Générale.

Cette même année, suite à un audit de l'IUT sur le système informatique de la CNA, option a été prise d'abandonner progressivement le digital pour le remplacer par un serveur qui a l'avantage de faire travailler les micros sur réseau.

Aujourd'hui, le « front office » est informatisé : le client peut recevoir son attestation en temps réel, ce qui n'était pas le cas auparavant, et la machine est informée des conditions d'assurances (identification de l'assuré, description de l'objet assuré, période d'assurances, garanties souscrites, etc.)

⁵ Outil assez convivial, d'utilisation facile même pour les non informaticiens

En perspective, la CNA est en train de développer la messagerie, avec un intra-net déjà installé, qui permettra de communiquer (instruction, transmission de document, etc.) sans avoir besoin de se déplacer.

2/ L'évolution des effectifs de la CNA

Les effectifs de la CNA ont beaucoup évolué au cours de son processus d'informatisation. Nous présentons ci-après la structure des effectifs de la CNA de 1992 à 1999.

	CADRES	AG. MAITRISE	EMPLOYES	TOTAL
1999	15 (20,27%)	25 (33,78%)	34 (45,95%)	74
1998	18 (20,69%)	33 (37,93%)	36 (41,38%)	87
1997	23 (19,83%)	38 (32,76%)	55 (47,41%)	116
1996	25 (19,23%)	44 (33,85%)	61 (46,92%)	130
1995	26 (22,03%)	36 (30,51%)	56 (47,46%)	118
1994	30 (28,04%)	33 (30,84%)	44 (41,12%)	107
1993	30 (26,79%)	31 (27,68%)	51 (45,53%)	112
1992	32 (30,76%)	36 (34,62%)	36 (34,62%)	104

(Source : Bilan social de la CNA)

B- Analyse de la corrélation entre l'informatisation et les ressources humaines

Le premier constat que l'on peut faire est que les effectifs de la CNA ont beaucoup évolué : d'abord en pente ascendante jusqu'en 1996, puis en pente descendante à partir de cette année.

Avant 1996 en effet, l'utilisation du système informatique dans le traitement des dossiers n'était pas encore possible. Tout était encore manuel. Même avec la constitution en 1995 de la base de données sinistres, il n'était pas possible, à l'aide de la machine, de faire des vérifications des garanties à l'occasion de l'instruction du dossier. La nécessité d'une main d'œuvre importante du fait du travail encore manuel explique cette augmentation d'effectif.

En 1996, l'exploitation du logiciel de gestion de la production a rendu possible la diminution des effectifs.

Nous remarquons ensuite que l'effectif a globalement diminué de 28,85% entre 1992 et 1999, et de 43,08% entre 1996 et 1999.

Lorsqu'on observe l'évolution des effectifs par catégorie sociale, on constate que :

→ jusqu'en 1995, le taux des cadres était supérieur à 20%, et qu'il reste maintenu au tour de 20% après 1995 ;

→ celui des agents de maîtrise qui était constamment au tour de 30% jusqu'en 1995 est passé à plus de 30% après cette année ;

→ le taux des employés d'exécution dans l'effectif global n'a pas connu d'évolution particulière.

Ces chiffres (diminution globale de l'effectif et évolution du taux de chaque catégorie sociale dans l'effectif global) traduisent la volonté de la CNA de réduire ses charges tout en gardant un personnel de qualité.

En effet, les agents de maîtrise dont le taux a augmenté après 1995 (date à laquelle la CNA a commencé à utiliser la base de données informatiques constituée depuis 1987) jouissent d'un certain niveau d'études qui leur permet non de se restreindre à exécuter, mais de concevoir et de faire des propositions à un haut niveau de la hiérarchie. Or leur masse salariale est logiquement moins importante que celle des cadres.

Par ailleurs, l'utilisation de l'outil informatique dans l'entreprise requiert une certaine qualification, une certaine connaissance de l'activité dans laquelle on exerce. En effet, le rendement d'un employé serait plus satisfaisant si, au lieu de se contenter d'appliquer de façon routinière les applications informatiques, il en maîtrisait la corrélation avec son activité : les états destinés à l'étude stratégique ne sont en effet que la synthèse des données introduites dans l'ordinateur.

L'analyse qui précède montre qu'il pourrait exister une corrélation entre la structure des effectifs de la CNA et son informatisation. Mais cette corrélation devra se confirmer par la détermination d'un indice de corrélation dont on pourrait tester la signification avec une table de FISHER.

Le système informatique de la CNA contient des programmes utilisables permettant aux responsables de cette entreprise d'en avoir la situation à un moment donné, mais ces programmes sont curieusement ignorés d'eux.

En effet, dans le cadre de l'analyse des éléments techniques et commerciaux par les Directions Opérationnelles et à l'occasion des réflexions stratégiques, les tableaux de bord sont confectionnés manuellement.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, l'informatisation a rendu possible, sans que cela ait été le but en informatisant la CNA, la réduction des charges, notamment salariales, qui était l'une des actions qui rentraient dans le plan stratégique de la Direction Générale.

Des propositions d'une meilleure implication du système d'informations dans la gestion de l'entreprise pourrait permettre d'améliorer son équilibre technique.

Deuxième Partie

ETUDE SUR L'AMELIORATION DE LA
CONTRIBUTION DE L'INFORMATISATION
DANS LES RESULTATS TECHNIQUES

Nous venons de suivre une présentation de l'étape actuelle du processus d'informatisation de la CNA, des applications qu'elle offre, de l'utilisation qui en est faite pour améliorer les résultats techniques de la compagnie et de son influence dans les ressources humaines.

Bien que le processus de l'informatisation de la CNA soit encore en cours, le système informatique actuel offre des possibilités permettant de résoudre un certain nombre de problèmes. Cependant, il présente quelques défauts qui limitent son utilisation dans l'optimisation du rendement de l'activité, problème rencontré dans la plupart des compagnies de notre marché, surtout celles à capitaux majoritairement nationaux.

Ainsi, la mise en exergue des caractéristiques de la gestion informatique actuelle de la CNA, au regard de sa description qui précède, pourrait déboucher sur des propositions permettant l'utilisation de l'informatisation pour un rendement optimal de l'activité d'assurance.

Chapitre 1er - CARACTERISTIQUES DE LA GESTION INFORMATISEE DE LA C.N.A.

La gestion informatisée de la CNA présente des points forts qu'il convient de relever, et des points faibles qu'il s'agit de corriger.

I. LES FORCES DU SYSTEME DE GESTION DE LA C.N.A.

Les points positifs que présente la gestion informatisée de la CNA peuvent être relevés tant dans les applications du système informatique que dans l'organisation y attenante.

A - Dans le système informatique

On note, notamment :

1/ L'utilisation des terminaux intelligents connectés au réseau

Les terminaux intelligents présentent l'avantage de la possibilité qu'ils offrent de passer du logiciel de gestion d'assurances au micro-ordinateur (logiciel WORD).

La connexion des micro-ordinateurs au réseau permet de travailler dans un micro-ordinateur en utilisant des éléments enregistrés dans la mémoire d'un autre micro-ordinateur. Exemple : remplir dans le micro A un imprimé enregistré dans le micro B.

Cette communication entre micro-ordinateurs présente un avantage sur deux plans :

→ Sur le plan opérationnel, elle évite des encombrements devant un micro précis, sous réserve des problèmes de pannes et d'insuffisance des autres micro-ordinateurs.

→ Sur le plan du contrôle de l'exécution des tâches confiées, il peut être fait même discrètement et les corrections apportées par un responsable sans qu'il ait besoin de se déplacer ou de faire éditer une copie.

On gagne en temps et en efficacité, car la possibilité du contrôle facile d'un travail par une autre personne limite les erreurs.

2/ Information en temps réel de la machine

Il y a quelques années, un client reçu à la CNA pour la souscription d'un contrat Automobile par exemple était obligé d'attendre plusieurs heures pour recevoir son attestation, et plusieurs jours pour recevoir son contrat.

Aujourd'hui, le « front office » est informatisé et en présence du client, les informations relatives aux conditions d'assurance sont introduites dans la machine

qui ressort immédiatement l'attestation d'assurance, les conditions particulières du contrat pouvant être éditées par la suite.

3/ Constitution d'une base de données et élaboration des états de synthèse

Les informations collectées sont stockées en machine et constituent une base de données grâce à laquelle on peut :

→ consulter rapidement, en cas de besoin, les dossiers techniques (exemple : contrat d'un client) ou commerciaux (exemple : le chiffre d'affaires que fait un client dans le portefeuille de la compagnie) ;

→ reconstituer un dossier perdu ;

→ élaborer des tableaux de bord permettant au Directeur Général et à l'ensemble du comité stratégique d'avoir la situation de l'activité à un moment donné. Ce sont ces états qui permettront de rectifier les écarts entre prévisions et réalisations.

→ constituer des archives.

Grâce aux éléments de liaisons des informations sur les sinistres d'une part, et sur la production d'autre part, il est possible de réaliser automatiquement des états d'analyse intéressant aussi bien la Direction Générale que les Directions Opérationnelles.

4/ Contrôle de la société

De son bureau, le Directeur Général ou tout autre responsable de la société peut s'enquérir de la gestion de la société dans quelque service que ce soit ; la situation constatée peut alors l'amener à agir soit tout de suite si l'urgence se fait sentir (exemple : lorsque la politique de la compagnie sur la surveillance du portefeuille n'est pas respectée), ou à relever des faits qui seront présentés en comité stratégique (exemple : lorsqu'il constate que la sinistralité du portefeuille, d'une branche ou d'un client important est anormalement élevée).

L'informatique donne alors au Directeur Général une vue panoramique de toute la société, lui permettant ainsi d'avoir sur celle-ci un contrôle général.

B - Dans l'organisation

Nous entendrons ici par organisation, la mobilisation humaine permettant de rentabiliser les avantages ci-dessus des applications de l'informatique. Nous citerons :

1/ La régularité des réunions du comité stratégique

Le comité stratégique se réunit régulièrement tous les mois.

Cette régularité a pour avantage d'anticiper sur les contre performances et de les corriger rapidement, au lieu d'attendre que les écarts se creusent entre les prévisions et les réalisations.

2/ L'implication de tout le personnel dans la gestion de l'entreprise

A l'occasion des rencontres biennales dénommées « Journées SEMAILLES », les suggestions de tout membre du personnel visant à améliorer la gestion de l'entreprise sont les bienvenues.

D'une part, ceci a l'avantage de mettre la Direction Générale au courant des faits qui lui échappent, mais dont la prise en compte pourrait être d'un intérêt certain pour la société ; d'autre part, certains auteurs démontrent qu'on peut améliorer le rendement au travail d'une personne en l'impliquant dans le processus de décision.

3/ L'importance accordée par la Direction Générale à l'informatisation

Le rattachement du service informatique à la Direction Générale dans l'organigramme de l'entreprise montre l'importance qu'elle lui accorde. Cette position privilégiée permettra à l'équipe dirigeante de la CNA de suivre de près l'évolution du processus d'informatisation de la compagnie.

II. LES FAIBLESSES DU SYSTEME DE GESTION DE LA C.N.A.

Une fois de plus, nous présenterons ce qui paraît constituer les limites du système de gestion de la CNA dans les applications de l'informatique et dans l'organisation.

A - Dans les applications de l'informatique

On note notamment les défauts suivants :

1/ Base de données incomplète

La machine n'a commencé à être informée des éléments de production qu'en 1996, sans prendre en compte ceux d'avant cette année-là.

En conséquence, à l'occasion du règlement d'un sinistre survenu avant 1996, il n'est pas possible de vérifier en machine les garanties dans le contrat concerné. Il n'est non plus possible d'avoir la statistique d'un client sur tous ses risques s'il a eu des contrats à la CNA avant 1996.

2/ Absence d'interface entre la base de données technico-commerciales (production et sinistres) et le logiciel de comptabilité

Il n'existe pas encore dans le système informatique de la CNA un programme permettant de transférer les éléments techniques et commerciaux tels que les primes émises, les taxes, les primes encaissées, les sinistres déclarés ou payés, etc. dans les comptes de la comptabilité générale. En conséquence, la comptabilité des assurances est faite manuellement.

L'inconvénient en est la probabilité élevée de risque d'erreurs qui découlent du caractère fastidieux de l'élaboration des comptes annuels. Cette fréquence d'erreurs, encore plus élevée lorsque les comptables ne sont pas des techniciens d'assurances, aura un impact sur l'analyse du résultats (appréciation de la charge des sinistres et des primes relatives à un exercice) et pourrait affecter l'orientation de la société (cas des résultats apparemment plus optimistes que la réalité).

3/ Numérotation manuelle des dossiers

Les numéros des dossiers (de production ou de sinistres) sont affectés manuellement à la CNA et relevés dans un registre.

Ainsi, il nous est revenu de relever les faits suivants :

- Un même numéro affecté à plusieurs avenants ou à plusieurs sinistres ;
- des sauts de numéros ;
- l'ordre chronologique non respecté dans certains cas dans l'affectation des numéros aux dossiers ;
- des erreurs sur la codification des catégories d'usage en Automobile.

Bien que certains de ces faits aient été corrigés et que d'autres soient en voie de l'être, la CNA ne sera jamais à l'abri d'erreurs de cette nature tant que l'attribution des numéros sera manuelle.

La numérotation manuelle entraîne les conséquences suivantes :

- La difficulté de contrôle due à l'absence d'ordre chronologique dans l'enregistrement des opérations ;
- Mauvaise évaluation du chiffre d'affaires, du nombre de clients et de contrats par branche ou par catégorie d'usage en Automobile, due aux erreurs sur le code de la branche.

B - Dans l'organisation des personnes

1/ Absence d'une étude sur l'évolution du coût moyen de sinistre

Sauf erreur, des états qui nous ont été présentés utilisés par le comité stratégique ou par la Direction Technique et de la Réassurance nous n'en avons remarqué aucun permettant une étude de l'évolution du coût moyen de sinistre. Des informations reçues, le tableau F de l'état C10b qui en fait une analyse est, comme les autres états CIMA, exclusivement confectionné pour la Commission Régionale des Contrôles d'Assurances.

Une étude sur l'évolution du coût moyen pourrait pourtant donner des informations pouvant permettre une amélioration des résultats techniques.

2/ Le classement des dossiers et des pièces des dossiers

Les contrats d'assurances sont classés par ordre alphabétique, et les dossiers de sinistre, par ordre numérique.

Le classement numérique a l'avantage de faciliter la recherche et le classement des dossiers ; il rend ainsi fluide le traitement des dossiers. Mais ceci n'est valable qu'en cas de discipline absolue, notamment que tout dossier ne faisant pas l'objet de traitement soit systématiquement reclassé, pour permettre son utilisation par toute personne qui le solliciterait.

Or ce n'est pas toujours le cas à la CNA : non seulement tout le monde a accès au classement, mais les dossiers séjournent très longtemps sur des bureaux. En conséquence, on est souvent confronté au désagrément de la grogne des clients ou des tiers venus s'enquérir de l'évolution du règlement de leurs sinistres dont on ne trouve pas les dossiers.

Par ailleurs, on a constaté en réglant les sinistres qu'il manquait des pièces pourtant envoyées par les personnes concernées, et que d'autres étaient envoyées pour la « énième fois ». Ce manque résulte en grande partie du désordre qu'on trouve au classement. En effet, une pièce de dossier (lettre ou PV de constat par exemple) qui arrive à la compagnie au moment où son dossier n'est pas au classement sera provisoirement (puis définitivement) classée « quelque part » en attendant de retrouver le dossier.

Ce classement tel que présenté ci-dessus ne permet pas, en absence de relance d'une personne qui a intérêt au règlement du sinistre, de connaître les dossiers dont on doit spontanément faire évoluer le règlement. Exemple : recours compagnie après paiement direct au client.

Ce fait qui rallonge les délais de règlement des sinistres entraîne les conséquences suivantes :

- la non maîtrise par la compagnie de ses provisions de sinistres et partant, de la charge de sinistres se rapportant à un exercice donné ;

- la perte de confiance des clients qui remettront en cause la crédibilité de la compagnie, pensant qu'elle use du dilatoire pour ne pas régler les sinistres ;

- une mauvaise impression des tiers victimes qui auraient pu devenir des clients.

- une perte de confiance des courtiers d'une part qui recherchent des conditions d'assurances satisfaisantes pour leurs clients et qui ne souhaiteraient pas avoir mauvaise image envers ces derniers, des compagnies sœurs d'autre part qui hésiteraient à proposer une coassurance à la CNA.

3/ Les délais et le contrôle des saisies informatiques

Pour l'instant, les saisies sont faites au siège pour l'ensemble du réseau.

Les délais d'envoi de la production au siège pour saisie sont suffisamment longs (une semaine pour les bureaux directs et un mois pour les agents généraux). Il est vrai que s'ils sont strictement respectés, ces délais permettent au comité stratégique qui se réunit une fois par mois d'avoir les chiffres à temps, mais ils réduisent le contrôle de la compagnie sur les opérations des points de vente.

A titre d'exemple, le responsable d'un point de vente qui voudrait « rendre un service » à son client a le temps de lui ajouter, après sinistre, une garantie qu'il n'avait initialement pas, pour lui permettre d'être pris en charge par la compagnie.

Les sinistres par contre sont saisis au fur et à mesure de l'obtention des éléments nécessaires.

Cependant, il n'existe aucun mécanisme de contrôle de la régularité des saisies : certaines revalorisations nécessaires des PSAP ne sont pas faites dans les dossiers contenant pourtant des éléments de réévaluation (rapport d'expertise) ; certains règlements effectués ne sont pas saisis. Ces manquements ne sont pas constatés si quelqu'un ne décide pas spontanément de faire un contrôle, ou si une consultation en machine ne porte pas par hasard l'attention sur une erreur.

La conséquence qui résulte de ce qui précède est une mauvaise évaluation des provisions de sinistres et partant, de la charge de sinistres de l'exercice.

4/ Déphasage entre l'informatique et personnel administratif

Nous avons constaté que tout travail de synthèse qui aurait pu être fait à la machine l'est manuellement. C'est le cas des statistiques des clients, ou des tableaux de bord confectionnés pour le compte de la Direction Générale ou des Direction Opérationnelles.

Par ailleurs, tous les responsables avec qui nous avons eu un entretien nous ont fermement affirmé que les logiciels de production et sinistres au stade actuel ne communiquent pas et ne peuvent par conséquent pas produire des tableaux de bord résultant du rapprochement des données de ces deux logiciels.

Pourtant, nous avons pu, aidé par le conseiller informatique, obtenir les états de synthèse qui se trouvent en annexes à la fin du présent document.

Le constat ci-dessus traduit un déphasage entre le personnel de la CNA et l'informatique qui constitue pourtant une ressource importante de l'entreprise, ce qui laisse penser soit à un problème de communication entre le responsable de l'Informatique et le personnel, soit à une inadéquation entre les utilisateurs et le

système informatique dont la manipulation ne serait pas très aisée, soit encore à un rejet pur et simple de la gestion informatique pour une raison inconnue.

Quelle que soit la cause de cet écart entre l'Informatique et le personnel, une ressource non utilisée ou insuffisamment utilisée dans une entreprise devient, plus qu'une charge, une perte qui ne contribuerait pas à améliorer l'équilibre technique de la société.

Nous venons d'établir un bilan de la gestion informatique de la CNA en mettant sur une balance d'une part ses vertus et d'autre part ses insuffisances. En proposant des correctifs à ces insuffisances, nous pourrions probablement arriver à optimiser les résultats techniques grâce à l'informatisation.

Chapitre 2 - PROPOSITIONS POUR L'OPTIMISATION DE LA RENTABILITE DE L'ACTIVITE D'ASSURANCES PAR L'INFORMATISATION

L'informatisation d'une entreprise est le processus par lequel elle automatise sa gestion. L'automatisme dans la gestion est due à un système informatique composé de matériel (ordinateur) et de logiciel.

Le traitement automatique s'applique à des données à traiter. De ces données, dépend le résultat du traitement et par voie de conséquence, l'analyse et les décisions qui en découleront. C'est pourquoi l'optimisation des résultats techniques par l'informatisation nécessite certains préalables qui ont une influence certaine sur l'information de la machine.

Etant donné que par son traitement automatique, le système informatique accomplit en peu de temps le travail qu'auraient pu faire plusieurs personnes en beaucoup de temps, on pourrait se demander s'il est possible de déterminer un équilibre entre l'informatisation et le niveau des ressources humaines.

I. PREALABLES A UNE UTILISATION OPTIMALE DES APPLICATIONS DE L'INFORMATIQUE DANS LA GESTION D'UNE COMPAGNIE

A - L'organisation des services techniques d'une compagnie d'assurances

L'organisation dont il est question ici englobe les actions préalables à l'information de la machine, mais ne concerne que les éléments pouvant avoir une influence sur la détermination des résultats techniques. On citera notamment :

1/ Le classement des dossiers

L'influence du classement se fera sentir dans l'évaluation des éléments techniques selon qu'il facilitera ou non l'accès aux dossiers et aux informations se trouvant dans les dossiers, permettant ainsi au système informatique de tenir compte de tous les éléments nécessaires au traitement.

Le classement peut être numérique ou alphabétique, le premier ayant pour avantage l'exécution facile et la détection rapide des manques.

Toutefois, le classement alphabétique est plus intéressant pour les contrats parce qu'ils s'identifient très souvent par le nom du client, alors que pour les dossiers de sinistres qui mettent parfois en jeu deux clients de la même compagnie, le classement numérique serait plus indiqué.

Quelque soit le type de classement, un bon classement doit :

→ permettre de trouver un dossier au moment où l'on en a besoin ;

→ permettre la continuité dans le traitement des dossiers ; ainsi, il doit distinguer les dossiers définitivement traités des dossiers en cours de traitement ;

→ nécessiter une certaine discipline, notamment en permettant à tout le monde d'avoir facilement accès aux dossiers (ne pas les garder inutilement sur les bureaux), ainsi qu'une réglementation de l'accès au classement.

Pour le cas spécifique des dossiers de sinistres, on peut distinguer quatre groupes :

→ les sinistres dans lesquels la compagnie doit exercer un recours et ceux contenant des règlements en corporel au titre de la garantie Responsabilité Civile Automobile ;

→ les sinistres autres que ceux indiqués ci-dessus et non réglés complètement ;

→ les sinistres réglés non payés ;

→ les dossiers soldés.

On pourrait même envisager sur le plan informatique un algorithme permettant de distinguer les quatre types de dossiers.

Les trois premiers types de dossiers pourront se distinguer par la couleur d'une petite bande en papier cartonné collée à la couverture et détachable sans détériorer la couverture, l'absence de bande signifiant que le dossier est totalement soldé.

Les dossiers contiendront une fiche récapitulative des opérations successivement effectuées. Cette fiche, visible dès l'ouverture du dossier, se présente sous forme de tableau à deux colonnes (date et opérations), reprenant en entête les références du sinistre et un résumé des circonstances rédigé par la personne qui ouvre le dossier.

En plus, un registre dans lequel seront relevées les références des dossiers sortis du classement, précision faite de leurs détenteurs, sera ouvert.

Le classement sera contrôlé par une personne (la compagnie saura régler les cas d'absence de ce dernier) qui aura pour rôle :

→ de tenir le cahier indiqué ci-dessus ;

→ sortir du classement les dossiers demandés pour traitement et les reclasser après traitement, en indiquant ces transactions des dossiers dans le cahier ci-dessus pour éviter les oublis ;

→ contrôler avant de reclasser un dossier que son dernier utilisateur a inscrit sur la fiche récapitulative l'opération qu'il a effectuée. A défaut, la lui faire inscrire ;

→ faire le point des dossiers ayant un recours : recenser ceux dont le dernier traitement (indiqué sur la fiche récapitulative) remonte à une période qu'on

déterminera (un mois par exemple) et les donner aux personnes concernées pour traitement. De même, contrôler les dossiers réglés mais non payés.

Pour avoir les résultats escomptés, l'idéal serait qu'une personne dont ce sera le seul travail ait accès au classement. Cependant, dans un souci de réduction de charges, on peut imaginer qu'on puisse faire contribuer un certain nombre de salariés suffisamment disciplinés à la réussite de ce dispositif.

Nous avons insisté sur le classement parce qu'apparemment anodin, il joue un très grand rôle dans l'évaluation des éléments techniques rentrant dans la détermination des résultats techniques. Cependant, même bien classés, pour qu'un dossier technique permette l'information complète du système informatique, il doit pouvoir recevoir toutes les pièces qui lui sont destinées.

2/ Le circuit des pièces des dossiers

Le chemin suivi par les courriers et autres pièces dès leur arrivée à la compagnie doit garantir leur classement et le traitement des dossiers auxquels ils sont destinés. La trajectoire classique de ces pièces est la suivante : A leur arrivée au service de réception, elles vont à la Direction Générale via son secrétariat où elles sont ensuite distribuées dans les services concernés pour un traitement.

Si le classement est organisé comme ci-dessus, il n'y aura aucune peine à sortir les dossiers concernés pour traitement ou pour le classement de ces pièces selon le cas.

Cependant, une solution immédiate à la perte des dossiers peut être apportée sur le plan informatique par le scanner.

3/ Le scanner

C'est un programme informatique qui joue le même rôle que la photocopie. Il permet de conserver une copie de chaque pièce d'un dossier.

Il présente l'avantage de résoudre le problème des dossiers non retrouvés, car il permet de conserver une copie identique, même signée, des dossiers. Son inconvénient est qu'il expose à un travail fastidieux et à une discipline rigoureuse, car il faut scanner les dossiers pièce par pièce, sans oublier celles qui suivront l'élaboration du dossier de base.

4/ Numérotation automatique des dossiers ou des pièces y relatives

La numérotation des dossiers (contrats, avenants, dossiers de sinistre) doit être faite dans l'esprit de l'article 407 du code CIMA : dans l'ordre chronologique des opérations, de manière à permettre tout contrôle.

Ceci ne peut rigoureusement être fait qu'automatiquement, à l'aide d'un programme informatique approprié, la numérotation manuelle étant sujette à beaucoup d'erreurs.

La numérotation automatique limite les erreurs de codification, permettant une transparence dans la détermination des primes et les charges de sinistre se rapportant à une branche et à un exercice donné. Nous illustrerons ce qui précède en prenant l'exemple de la séquence de la numérotation à la CNA :

Numéros polices :	Code agent (6 chiffres)	Code branche (4 chiffres)	N° d'ordre (6 chiffres)
-------------------	-------------------------	---------------------------	-------------------------

Numéros sinistres :	Année de survenance	N° d'ordre (6 chiffres)
---------------------	---------------------	-------------------------

En ce qui concerne les contrats, une erreur du code de la branche suffit pour que la détermination du chiffre d'affaires par branche ne soit pas juste.

De même, Il suffit d'une erreur sur la date de survenance lors de la saisie des sinistres pour que la détermination des charges techniques par année de survenance soit erronée.

B - Système informatique permettant la communication des différentes applications (voir schéma ci-dessous)⁶

Le système informatique utilisé dans une compagnie d'assurances va, à coup sûr et de façon prépondérante, conditionner l'exploitation de l'informatique dans le rendement de l'activité. En effet, une communication entre les différentes applications (gestion production, gestion sinistres, gestion caisse, etc.) permettra de compiler les données tirées de ces applications pour produire des tableaux de bord qui seront analysés, permettant ainsi d'apporter les corrections nécessaires.

Un système informatique de gestion d'une entreprise d'assurances pouvant permettre l'optimisation des résultats techniques se compose de trois sous-systèmes:

1/ Le sous-système commercial⁷

Il collecte des informations sur les apporteurs (bureaux directs, agents généraux, courtiers), ainsi que leurs clients (adresses, profession, situation de famille, contrats souscrits, etc.). De cette base de données, on peut tirer :

- des tableaux de bord commerciaux permettant de suivre les clients ;
- des outils pour l'inspection permettant de faire certaines vérifications, notamment sur la structure du portefeuille (nombre de contrats par branche et par apporteur par exemple).

2/ Le sous-système technico-commercial⁸

C'est dans ce sous-système que s'effectuent toutes les opérations d'assurance.

⁶ Annexe 7 à la fin du document

⁷ Annexe 7-1 à la fin du document

⁸ Annexe 7-2 à la fin du document

Les premières opérations qu'on peut y effectuer sont celles se rapportant à la souscription des contrats (gestion production), les autres (gestion sinistres, quittance, recouvrement, comptabilité) y étant conditionnées. En d'autres termes, la saisie d'un sinistre non précédée de la saisie de la police concernée affichera sur l'écran la mention " client inconnu " et le traitement se terminera à l'ouverture du dossier qui sera classé sans suite. Ce sous-système communique avec celui des informations de gestion.

3/ Le sous-système des informations de gestion⁹

C'est ici que sont traitées les données ci-dessus pour produire des outils d'analyse permettant le contrôle des réalisations et la correction des écarts avec les prévisions.

La mise en place d'une organisation adéquate telle que celle décrite ci-dessus permet de se rapprocher de la justesse des informations fournies au système informatique, et d'obtenir un traitement pouvant servir de base de réflexion à l'optimisation des résultats techniques.

II. **OPTIMISATION DES RESULTATS TECHNIQUES DANS UNE COMPAGNIE INFORMATISEE**

L'informatisation des services d'une compagnie d'assurances peut contribuer à l'optimisation des résultats techniques. Mais cet avantage ne peut être obtenu que moyennant certaines conditions qu'il convient d'examiner au préalable.

A - Conditions à la contribution de l'informatisation à l'amélioration des résultats techniques

1/ Formation du personnel des services techniques

L'utilisation optimale du système informatique de gestion ci-dessus requiert une bonne formation du personnel des services techniques appelé à l'utiliser.

La formation se fera sur deux axes :

a) Sur la technique d'assurance

Ce programme est conçu pour gérer une compagnie d'assurances, compte tenu des contraintes de l'activité et de la politique de la société. Son utilisateur doit connaître la conséquence sur le plan technique de chaque opération qu'il effectue en machine, car des éléments qu'il y introduit, dépendront le traitement informatique et la décision des gestionnaires de l'entreprise.

Les utilisateurs doivent notamment connaître :

→ A la souscription : les conséquences d'une sous-tarification, la nécessité de la ventilation des primes par garantie, la différence entre le montant des garanties et le sinistre maximum possible (SMP), l'application des traités de réassurance aux

⁹ Annexe 7-3 à la fin du document

différents contrats, la nécessité de la maîtrise des contours des garanties demandées par les clients et d'une bonne rédaction des clauses contractuelles.

→ En cas de sinistre : la nécessité de la vérification préalable des garanties ainsi que son processus, la conséquence de l'évaluation des provisions de sinistres sur les résultats techniques, la législation qui régit le règlement des sinistres.

Cette formation est mieux acquise dans une école de formation en assurances et consolidée par la pratique, la compagnie pouvant seulement organiser, si elle le juge nécessaire, des séminaires de perfectionnement sur un aspect précis de l'activité, ou en cas de nouveauté dans la pratique de l'activité (exemple : une formation s'impose dans la plupart des compagnies sur l'utilisation des nouvelles règles de tarification en Incendie).

b) Sur l'utilisation du logiciel mis en place

En principe, la convivialité du programme et les connaissances techniques facilitent l'utilisation du programme.

Toutefois, cette formation, reçue en entreprise, concerne notamment l'utilisation du manuel de codification et les interrelations entre le processus de traitement d'une opération d'assurance (contrat, sinistre) et l'utilisation du programme informatique mis en place. On insistera particulièrement sur ce qu'il ne faut pas faire. Exemple : ne pas valider une opération sans s'assurer de la justesse des données introduites en machine.

Il va sans dire que la formation sur l'utilisation du système informatique ne peut donner des résultats positifs que si d'une part le concepteur du programme, au lieu de faire de cet appareil un mythe, accessible seulement par certaines personnes, le présente comme une ressource utile et facile à intégrer, d'autre part si les utilisateurs lui accordent un intérêt certain, et s'il y a dialogue permanent entre ces deux catégories de personnes.

2/ Délais et vérification des saisies

La saisie de la production doit se faire en temps réel pour permettre à la machine d'être informée au fur et à mesure des différentes souscriptions et lui permettre de comptabiliser les émissions faites sur une période donnée.

Les encaissements doivent être saisis au fur et à mesure que les primes sont payées par les clients, pour permettre à tout moment de pouvoir contrôler le taux d'encaissements par rapport aux émissions.

En ce qui concerne les sinistres, ils doivent être saisis au fur et à mesure de l'évolution de l'instruction du dossier pour avoir une bonne évaluation des provisions de sinistres, éviter autant que possible de les traîner inutilement et d'avoir une cadence de règlement raisonnable.

Les saisies ainsi effectuées doivent être systématiquement vérifiées par leurs auteurs et les éventuelles corrections apportées. Pour ce faire, un listing informatique doit être édité, permettant de vérifier :

- si toutes les émissions ont été saisies, et si toutes ces saisies ne sont pas entachées d'erreurs (période de couverture, montant de la prime, etc.) ;
- si toutes les primes encaissées ont été saisies pour leur montant (encaissement total, acompte, solde) ;
- les éléments saisis dans les dossiers de sinistre (évaluations des sinistres en suspens, montants des règlements, etc.).

3/ Contrôle du réseau de distribution

L'optimisation des résultats techniques dans une entreprise d'assurances passe surtout par la maîtrise du réseau de distribution, ce qui n'est pas toujours acquis même lorsque les agences sont informatisées.

Le contrôle dont est question ici a pour objet d'avoir l'information la plus exhaustive possible sur les opérations techniques des agences, notamment en ce qui concerne les contrats souscrits, les primes encaissées et les éléments nécessaires au règlement des sinistres.

Le contrôle du réseau va se faire sur deux axes : le contrôle des saisies informatiques et le contrôle sur place.

a) Le contrôle des saisies

Il s'agit pour la compagnie de donner des instructions aux agences relatives aux délais des saisies informatiques et de s'assurer de leur exécution. Nous distinguerons selon que les agences sont dotées ou non d'un terminal informatique, et dans ce dernier cas, selon la distance qui sépare les intermédiaires du siège.

Pour les agences dotées d'un terminal informatique et celles qui ne le sont pas, mais qui sont suffisamment rapprochées du siège, les délais de saisie doivent être les mêmes que ceux du siège.

Quant aux agences éloignées et non dotées d'un terminal informatique, les saisies pourront se faire au siège deux fois par mois, de telle sorte que le système informatique soit informé de la presque totalité des éléments techniques se rapportant à un mois donné à la fin de ce mois. Cependant, les bordereaux de production quotidienne, ainsi que les déclarations de sinistre seront envoyés tous les jours à la compagnie par courrier interne pour information.

Il est important que la production d'une agence soit saisie et vérifiée par les agents de cette agence, et non par les employés du siège, parce qu'ayant été à l'origine de la souscription de ses risques, ils en maîtrisent plus que quiconque les contours.

Des sanctions doivent être prévues dans la convention de collaboration entre la compagnie et les agences en cas de survenance d'un sinistre dans les conditions de non respect de la procédure qui précède. Par exemple leur faire supporter une partie du montant du sinistre décompté au moment de l'établissement du compte courant ou du relevé de compte selon le cas.

b) Le contrôle sur place

C'est une mission d'inspection ordonnée par la compagnie dans les différents points de vente afin de :

→ contrôler la gestion de l'activité par l'agence, ainsi que la gestion des documents qui lui sont confiés ;

→ vérifier l'application de la politique générale de la compagnie par l'agence ;

→ vérifier le respect des instructions de la compagnie par les agences ;

→ Apporter un appui technique et communicationnel aux agences.

Cette inspection, pour être efficace, doit être régulière et avoir lieu au moins une fois par an.

La rigueur de l'organisation décrite ci-dessus est nécessaire pour une bonne gestion informatique. Elle permet en effet de prendre en compte tous les paramètres contribuant à l'amélioration des résultats de la compagnie.

Il est toutefois important de savoir comment intervient l'informatique dans l'enchaînement des actions visant à optimiser les résultats techniques.

B - Apport de l'informatique dans le processus d'optimisation des résultats techniques

L'optimisation des résultats techniques consistera, pour chaque branche pratiquée par la compagnie, à maximiser les émissions et les encaissements de primes, tout en minimisant les sinistres. Ceci reviendrait à concevoir une politique commerciale d'accroissement du chiffre d'affaires, tout en appliquant les règles de surveillance du portefeuille.

Etant donné que l'entreprise évolue dans un environnement en perpétuelle mutation, donc incertain, cette politique pourra se réaliser grâce à la mise sur pied d'un système de contrôle de gestion adapté.

Un tel système comprend trois étapes :

→ Une étape des prévisions ;

→ une étape des réalisations ;

→ une étape de contrôle.

1/ L'étape des prévisions

Elle consiste en la définition des objectifs et en la mise sur pied de moyens permettant de les atteindre. Les prévisions d'accroissement du chiffre d'affaires se feront dans le cadre d'un plan de trois à cinq ans.

L'objectif de la planification est de traduire le futur en termes économiques afin de le rendre moins aléatoire¹⁰.

Le processus de planification comprend quatre phases :

- La planification stratégique ;
- le plan opérationnel ;
- le budget ;
- le suivi budgétaire.

Nous ne parlerons que des deux premières phases, les deux dernières relevant du domaine purement financier.

a) La planification stratégique

Réalisée par la Direction Générale ou par son comité stratégique, c'est une réflexion essentiellement quantitative sur l'évolution de l'entreprise et son environnement. Elle aboutit à la définition des axes stratégiques et des grands objectifs à atteindre.

Elle se fait selon le schéma suivant :

→ La détermination des produits que la compagnie voudrait pratiquer, suite à une analyse de l'environnement (évolution du marché, analyse de la concurrence, attentes des clients) ;

→ la mise en évidence des forces et faiblesses de la compagnie (image, prix des produits, service clientèle, etc.).

→ Elaboration de la stratégie consistant en la détermination des objectifs chiffrés à long ou moyen terme (3 à 5 ans), et des objectifs à court terme (annuels).

On détermine ainsi :

- les objectifs en terme de chiffre d'affaires ;
- les objectifs en terme de charges techniques.

b) Le plan opérationnel

C'est la déclinaison du plan stratégique aux actions à long, moyen et court terme. Il est réalisé par les opérationnels.

Le plan opérationnel aboutit à la détermination par chaque directeur de son plan d'activités détaillé : objectifs chiffrés, moyens nécessaires, indicateurs de suivi, calendrier. C'est ainsi que :

¹⁰ ELIMBI MEDI (Emmanuel) : Polycopié de cours sur le Contrôle de gestion (dispensé à l'IIA)

⇒ La Direction Commerciale¹¹ :

→ déterminera les objectifs en terme de chiffre d'affaires par point de vente et par branche ;

→ mettra à la disposition du réseau les documents techniques et commerciaux nécessaires ;

→ organisera l'animation du réseau en faisant par exemple des campagnes de promotion de certains produits ;

→ élaborera des indicateurs de performance permettant de suivre les réalisations des points de vente.

⇒ La Direction Technique¹¹ élaborera une procédure de surveillance du portefeuille en déterminant notamment :

→ le tarif applicable ;

→ les conditions de souscription des risques ;

→ les franchises applicables dans certains cas ainsi que les limitations de garanties ;

→ un plan de réassurance approprié ;

→ les indicateurs permettant de contrôler la sinistralité du portefeuille.

2/ L'étape des réalisations

C'est la mise en application des actions déterminées dans le plan opérationnel par les directions concernées.

La compagnie se doit d'être exigeante au niveau des procédés d'enregistrement et d'interprétation des réalisations. Cette exigence doit se manifester au niveau :

→ de la fiabilité des informations ;

→ d'un certain détail dans l'analyse ;

→ de la rapidité de production des informations.

C'est ici qu'intervient l'informatique dont la rigueur et la rapidité de traitement permettent une rapide prise des décisions appropriées par les dirigeants de l'entreprise.

Les outils d'enregistrement et d'analyse des réalisations techniques suivants peuvent être obtenus de l'informatique.

¹¹ Telle que définie à la CNA

a) Les états comptables

Le code des assurances rend obligatoire la tenue non seulement des comptes exigés par la comptabilité générale, mais aussi d'autres états comptables ou états CIMA, énumérés à l'article 422 dudit code.

Les états statistiques CIMA constituent d'excellents outils d'analyse pour la Direction Générale et les directions opérationnelles. Pourtant, ils sont confectionnés dans la plupart de nos compagnies uniquement pour le ministère en charge des assurances et la commission régionale des contrôles des assurances. On peut citer :

(a1) L'état C10a

Il indique par catégorie d'assurance :

→ le montant des sinistres payés dans l'exercice et les provisions constituées au 31 Décembre, concernant les sinistres survenus aussi bien dans l'exercice en cours que lors des exercices passés ;

→ les primes acquises nettes d'annulations concernant aussi bien l'exercice en cours que les exercices passés ;

→ le ratio de la charge des sinistres de l'exercice aux primes acquises à l'exercice.

Cet état permet d'apprécier le résultat de l'activité par branche, et de toute l'activité. Il permet ainsi d'apprécier à quel niveau ont été portés les chiffres (chiffre d'affaires, sinistres payés et provisions) d'une année à l'autre.

Il présente cependant un inconvénient : il ne permet pas d'observer le ratio S/P par année de survenance et d'apprécier son évolution d'une année de survenance à l'autre. Ainsi, un bon résultat global pourrait cacher un déséquilibre des opérations propres à l'exercice courant compensé par les dégagements bénéficiaires sur les provisions constituées au titre des exercices antérieurs.

Il serait par conséquent intéressant d'affiner l'analyse avec une synthèse sur plusieurs années des résultats propres à chaque année de survenance, ce qui est l'objet de l'état C10b.

(a2) L'état C10b

Il est établi par catégorie et par année de survenance. Il se compose des tableaux suivants :

- Tableau A - détermine le montant des primes acquises à l'exercice
- Tableau B - précise le nombre de contrats en début et en fin d'exercice
- Tableau C - indique le nombre de sinistres payés et à payer
- Tableau D - indique les sinistres payés dans l'exercice et les provisions
- Tableau E - indique les recours encaissés dans l'exercice et les prévisions de recours

→ Tableau F - détermine les coûts moyens et les ratios S/P par exercice.

Nous analyserons uniquement les tableaux D et F qui sont un résumé de tous les tableaux ci-dessus.

⇒ Le tableau D¹²

Ce tableau joue deux rôles :

D'une part, il permet d'apprécier l'évaluation des provisions pour sinistres à payer. En effet, en faisant la différence par année de survenance entre les provisions constituées en fin d'exercice précédent et la somme des sinistres payés et des provisions constituées à la fin de l'exercice en cours, on trouve soit des bonis de liquidation (indiquant une surévaluation des provisions techniques), soit des malis de liquidation (indiquant une sous-évaluation des provisions techniques).

D'autre part, il permet de suivre les paiements des sinistres et d'en déterminer la cadence de règlement.

⇒ Le tableau F¹²

Non seulement il résume les tableaux ci-dessus, mais il donne des informations telles que l'évolution du coût moyen de sinistre et l'évolution du ratio S/P par année de survenance. C'est un tableau assez complet dont l'analyse peut donner des renseignements précieux pouvant mener à l'action.

Quelques exemples :

→ Si on observe une diminution du ratio au cours des années de survenance, ceci peut signifier :

- i) Soit une amélioration réelle de l'équilibre technique de la branche considérée, auquel cas il faut maintenir les règles de sélection des risques mises en place et, probablement envisager une réduction dans le tarif ;
- ii) Soit une sous-évaluation des provisions de sinistres qui, si elle n'est pas corrigée, peut avoir des conséquences néfastes dans le futur sur l'équilibre technique de la branche visée ;
- iii) Soit un dégagement bénéficiaire des provisions dû à leur surévaluation les années antérieures, diminuant ainsi la charge des sinistres de l'exercice.

Cette analyse sera complétée par une analyse conjointe d'autres éléments tels que l'évolution du nombre de sinistres, du coût moyen de sinistre, des malis ou bonis de liquidation, etc.

¹² Annexe 8 à la fin du document

→ Une augmentation du nombre de risques (contrats) plus rapide que l'augmentation du chiffre d'affaires, ajoutée à cela, une augmentation de la fréquence de sinistres traduisent une mauvaise sélection des risques : Il faut revoir les méthodes de surveillance du portefeuille.

→ Une augmentation du nombre de risques additionnée à une diminution du coût moyen signifient que les clients utilisent de plus en plus leurs contrats, même pour les petits sinistres : Il faut envisager une franchise de gestion.

Les états CIMA offrent beaucoup d'autres renseignements utilisables dans l'analyse des résultats techniques.

(a3) Les états annexes d'analyse

L'informatique permet, grâce à une codification spécifique liée au code des états CIMA ci-dessus, d'obtenir plusieurs des états annexes permettant une analyse plus détaillée de la situation de l'entreprise.

On peut ainsi obtenir :

→ des états comptables par canal de distribution (bureaux directs, agents généraux, courtiers, ou autres catégories d'apporteurs) ;

→ des états comptables par point de vente.

Ces états nous permettront d'avoir :

→ une analyse des primes émises dans l'exercice par canal et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part ;

→ une analyse des sinistres payés et des provisions par canal et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part.

b) Les tableaux de bord

Les outils ci-dessus enregistrent les réalisations au cours d'un exercice donné, et présentent la situation de l'entreprise à la fin de cet exercice. Le fait de s'en tenir à ces états laisse supposer que les dirigeants de l'entreprise posent le diagnostic une fois par an, déploient les actions nécessaires et attendent un an pour poser à nouveau le diagnostic.

Or l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel en perpétuelles mutations (technologique, sociologique, politique et commercial), facteurs qu'elle doit gérer. Pour atteindre ses objectifs, elle devrait s'adapter à ce changement et anticiper au besoin sur les mutations de l'environnement.

Ainsi, elle devra en permanence remettre en cause ses mécanismes de performance avec une périodicité raisonnable, mensuelle par exemple. Les indicateurs de performance utilisés ici sont les tableaux de bord.

Emmanuel ELIMBI MEDI¹³ a défini le tableau de bord comme *un ensemble d'indicateurs chiffrés (indiquant aussi bien les quantités que les valeurs), sélectionnés et présentant rapidement les faits relatifs à une période donnée.*

D'après cet auteur, le tableau de bord présente les caractéristiques essentielles suivantes :

→ *C'est un instrument d'établissement rapide : ceci est une caractéristique fondamentale qui le distingue des autres outils de gestion. En principe, le tableau de bord d'un mois donné doit être disponible dans tous les premiers jours du mois suivant.*

→ *Il est constitué d'éléments sélectionnés. Etant un instrument d'action à court terme, le tableau de bord doit fournir des indications sur des éléments susceptibles de varier à court terme. Contrairement à une pratique courante, il est souhaitable de concevoir un tableau de bord allégé et ne contenant que l'essentiel.*

→ *Les éléments figurant dans le tableau de bord peuvent être de nature aussi bien quantitative que financière. Les sources ne sont pas exclusivement comptables, les informations peuvent provenir de tous les services de l'entreprise (commerciaux, techniques...)*

→ *Le tableau de bord devant faciliter le déclenchement d'actions à court terme, il est nécessaire que tout document inclus dans le tableau de bord ait un destinataire susceptible, après avoir pris connaissance du contenu de " son " tableau de bord de prendre les décisions appropriées. Il est donc nécessaire avant de concevoir un tableau de bord de bien définir les centres de décisions.*

Il est à noter qu'un tableau établi avec un retard ne sert à rien, car il ne permettra pas d'engager l'action pour laquelle il est destiné. Ce problème de retard est facilement géré grâce à la rigueur du système informatique.

Chaque compagnie peut élaborer ses tableaux de bord selon un modèle déterminé et en fonction de son organisation, mais en tenant compte des indications ci-dessus. Toutefois, les tableaux de bord présentent généralement les indications suivantes en fonction du destinataire :

(b1) Tableaux de bord destinés à la Direction commerciale

→ L'objectif ici est de mesurer le niveau des réalisations en terme de chiffre d'affaires et d'encaissement des primes. Ainsi, nous aurons les indicateurs suivants :

→ Primes émises (affaires nouvelles et renouvellements) par canal et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part, ainsi que sur l'ensemble du portefeuille ;

→ Primes encaissées (distinguer les encaissements sur les émissions du mois en cours des encaissements sur les émissions des périodes précédentes) par canal

¹³ Polycopié du cours sur le Contrôle de gestion dispensé à l'IIA

et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part, ainsi que sur l'ensemble du portefeuille ;

→ Nombre de contrats souscrits dans le mois par canal et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part, ainsi que sur l'ensemble du portefeuille ;

→ Pourcentage des renouvellements par rapport aux primes des contrats arrivés à échéance dans le mois en cours ;

→ Pourcentage des primes encaissées sur les émissions du mois en cours par rapport aux primes des contrats émis dans le mois ;

→ Pourcentage des primes encaissées à ce jour par rapport aux primes émises à ce jour (période considérée et périodes précédentes).

(b2) Tableaux de bord destinés à la Direction Technique

En rappel, la Direction Technique a pour mission la surveillance du portefeuille. Ainsi, les indications portées sur les tableaux de bord qui lui sont destinés seront celles lui indiquant la sinistralité du portefeuille. Pour ce faire, outre les indications ci-dessus relatives aux émissions de primes, les tableaux de bord destinés à la Direction Technique présenteront :

→ les sinistres payés et en suspens par canal et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part, ainsi que sur l'ensemble du portefeuille ;

→ Le nombre de sinistres déclarés par canal et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part, ainsi que sur l'ensemble du portefeuille ;

→ Les recours encaissés et les prévisions de recours par canal et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part, ainsi que sur l'ensemble du portefeuille ;

→ Le coût moyen de sinistre par canal et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part, ainsi que sur l'ensemble du portefeuille ;

→ Le ratio S/P par canal et par branche d'une part, par point de vente et par branche d'autre part, ainsi que sur l'ensemble du portefeuille.

Ces réalisations sont enregistrées en cours d'année. Il s'agira, en fin d'année, de les contrôler.

3/ L'étape du contrôle

Après constat des réalisations, on passe à l'étape de contrôle. C'est un processus qui consiste à confronter les prévisions aux réalisations, à expliquer les écarts et à apporter les mesures correctrices nécessaires.

Dans la pratique courante, on compare les réalisations :

→ aux prévisions, on analyse les écarts et on essaie d'apporter des mesures correctrices ;

→ aux réalisations de la période précédente pour analyser l'évolution des réalisations d'une période à l'autre, essayer d'expliquer les éventuelles contre performances de la période en cours par rapport à la période précédente et proposer des mesures correctrices.

L'analyse qui découle des informations obtenues pendant la phase d'enregistrement des réalisations dépend en grande partie du degré d'informatisation de l'entreprise et de l'implication de l'informatique dans la gestion de l'entreprise.

Or la capacité de traitement des informations par l'outil informatique, de loin supérieure à celle des hommes, pourrait laisser penser que cet outil est capable de remplacer l'homme dans certains cas.

Cependant, cette machine ne pouvant fonctionner qu'avec l'aide et sous le contrôle de l'homme, on pourrait être amené à rechercher un équilibre entre le degré d'informatisation et le niveau des ressources humaines à même de maintenir les charges de la société à un niveau raisonnable.

III. NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES DANS UNE COMPAGNIE INFORMATISEE

L'équilibre de l'informatisation avec le niveau des ressources de la compagnie peut s'entendre comme la quantité suffisante d'employés pour un niveau d'informatisation donné, pour lequel la compagnie ne ressent le besoin ni d'augmentation, ni de diminution de son personnel, sans que la rentabilité de l'activité soit compromise du fait d'une insuffisance ou d'un excès de personnel.

Pour faire cette étude, nous partirons des constats suite à une enquête dans les compagnies d'assurances pour essayer d'établir une relation entre l'informatisation et le niveau des ressources humaines.

Cependant, compte tenu d'une part du fait que très peu d'entreprises ont répondu à nos sollicitations et que certaines d'entre elles n'ont donné que des réponses approximatives, d'autre part du temps imparti à cette étude par ailleurs très importante, notre réflexion ne permettra pas de déterminer avec exactitude un équilibre entre l'informatisation et les ressources humaines d'une compagnie ; mais nous pourrons, à l'issue de celle-ci, établir une relation entre ces deux ressources essentielles des compagnies d'assurances

A - Présentation des résultats de l'enquête

Des réponses obtenues par les questionnaires déposés dans les entreprises et de nos observations du marché, nous avons relevé que l'informatisation était plus avancée dans certaines entreprises que dans d'autres. On peut noter dans ces deux catégories d'entreprises des faits communs et spécifiques.

1/ Faits spécifiques

a) Les entreprises dont l'informatisation est avancée

Nous y avons relevé les faits suivants :

→ Elles sont dotées d'un système informatique capable de compiler des données tirées de plusieurs logiciels (gestion production, gestion sinistres, etc.) pour produire des états de synthèse ;

→ Lorsque l'informatisation n'est pas étendue sur l'ensemble du réseau, des instructions rigoureuses relatives aux saisies informatiques de la production, des sinistres et des encaissements sont données aux agences non informatisées. Ces instructions insistent surtout sur les délais de saisie ;

→ Les effectifs sont limités par rapport au chiffre d'affaires.

b) Les entreprises dont l'informatisation est moins avancée

On y observe que :

→ Le système informatique mis en place ne permet pas aux différentes applications de communiquer, de telle sorte que la confection des états de synthèse qui intègrent les données de plusieurs logiciels est obtenue manuellement ;

→ Le réseau n'est généralement pas informatisé. Nous avons par ailleurs constaté qu'il n'y avait pas une rigueur dans le suivi des instructions relatives aux saisies informatiques ;

→ Le rapport des effectifs au chiffre d'affaires est plus élevé que dans le cas ci-dessus.

2/ Faits communs

Nous avons observé dans les entreprises, quelque soit leur niveau d'informatisation, que :

→ Les postes de travail (terminaux informatiques) sont généralement insuffisants par rapport au nombre d'utilisateurs, ce qui crée souvent des « embouteillages » devant les écrans ;

→ Les entreprises sont en insuffisance d'effectif. En effet, à la question de savoir si elles ont des besoins en personnel, toutes ont répondu par l'affirmative.

B - Analyse de la situation présentée par le marché

La logique aurait voulu que les besoins en effectifs dans les entreprises soient inversement proportionnels au degré d'automatisation de la gestion. A la suite d'une explication du besoin de personnel apparemment indifférent de la capacité du système informatique, nous essayerons d'étudier la possibilité de l'existence d'un équilibre entre ces deux ressources importantes de l'entreprise.

1/ L'informatisation d'une compagnie et les besoins en ressources humaines

La détermination du personnel dans une société dépend de la quantité de travail manuel à faire, et cette quantité de travail est plus importante dans les entreprises non informatisées où toutes les tâches s'effectuent à la main, ou moins informatisées, que dans les entreprises bien informatisées.

Ceci dit, le paramètre principal conduisant à l'amélioration des résultats techniques est la rapidité d'exécution (rapidité de traitement suivie d'une rapidité d'analyse). Grâce à cette faculté dont est doté un système informatique, il y aura accroissement du chiffre d'affaires suite à une augmentation du nombre de clients et de risques générant une quantité plus importante d'informations à traiter.

Finalement, le personnel de l'entreprise informatisée, éventuellement suffisant au départ, se retrouvera insuffisant du fait du supplément de travail généré par la croissance de l'entreprise, ce qui expliquera ses besoins en personnel.

2/ Quantification des effectifs selon le niveau d'informatisation

La détermination du quantum d'employés correspondant à un niveau donné d'informatisation se fera sur la base de critères bien définis.

a) Critères de détermination du nombre d'employés dans une entreprise informatisée

La détermination des effectifs dans une entreprise informatisée dépend notamment :

→ de la structure de l'entreprise qui détermine les centres d'intérêt ;

→ de l'ensemble des tâches à effectuer par centre d'intérêt ; ceci permettra de recenser les tâches qui peuvent être automatisées et celles qui doivent continuer à être effectuées par l'homme ;

→ du nombre de postes de travail : l'insuffisance de terminaux oblige parfois à ajourner le travail à faire ; il s'ensuit une accumulation de celui-ci qui aura besoin d'une main d'œuvre supplémentaire ;

→ de la politique de la compagnie, selon qu'elle vise ou non à minimiser les charges salariales.

Ces critères évoqués, comment peut-on arriver à un équilibre entre l'informatisation et les ressources humaines ?

b) Equilibre entre l'informatisation et les ressources humaines de la compagnie

L'équilibre entre l'informatisation et le niveau des ressources humaines peut être apprécié sur deux plans : sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif.

(b1) Sur le plan qualitatif

L'équilibre sera donné par l'adéquation entre le système informatique et leurs utilisateurs.

Un système informatique est conçu en fonction d'une activité précise et pour des utilisateurs présentant un profil déterminé. On note cependant les risques d'inadéquations suivants liés au à l'informatisation :

i) Primauté de l'informatisation sur la formation

Ici, le système informatique est assez sophistiqué : il est bien adapté à l'activité d'assurances, intègre les contraintes de la politique de la compagnie et est doté d'un programme capable produire des synthèses pouvant conduire à une décision utile. Cependant, les utilisateurs présentent des insuffisances soit dans la connaissance de la technique d'assurances, soit dans l'utilisation du programme, soit dans les deux cas.

ii) Primauté de la formation sur l'informatisation

Dans ce cas, les utilisateurs du système sont suffisamment bien formés tant dans la pratique de leur activité que sur des notions leur permettant de facilement s'adapter à l'utilisation d'une informatique de gestion. Cependant, le programme informatique présente des insuffisances telles qu'il génère des informations non exploitables, compte tenu de leur absence de pertinence liée aux erreurs de programmation ou à l'inadaptation aux spécificités de l'activité.

Dans l'un ou l'autre cas, l'informatisation est inutile et représente une charge importante pour l'entreprise.

iii) Adéquation entre informatisation et formation

Pour qu'un système informatique soit utile et serve à fond à l'activité, il faut une harmonisation entre informatisation et formation, c'est-à-dire :

→ un système informatique bien adapté capable de produire une analyse pertinente de la situation de l'entreprise ;

→ des utilisateurs formés maîtrisant tant leur activité que l'utilisation du programme en place, au point d'être capable de le critiquer.

L'adéquation entre l'informatisation des services de la compagnie et la formation des utilisateurs du programme est la condition pour qu'on puisse envisager un équilibre de ces ressources sur le plan quantitatif.

(b2) Sur le plan quantitatif

Nous ne donnerons pas une formule permettant de déterminer avec précision le nombre d'employés, mais nous proposerons une procédure qui sera assise sur les critères ci-dessus.

La détermination du niveau des ressources humaines dans une compagnie d'assurances part de l'organigramme qui est fonction de la politique sociale. Il donne le nombre de services de l'entreprise. Pour chaque service, on recense la quantité de tâches qui doivent être faites par l'homme malgré l'existence de l'informatique.

Notons que la quantité des tâches est, entre autres, fonction du chiffre d'affaires de la compagnie.

Ceci fait, on évalue la quantité moyenne de travail que peut raisonnablement exercer une personne par service, compte tenu de son niveau de responsabilité. Au service Sinistres par exemple, on peut partir du nombre moyen de dossiers que peut raisonnablement traiter une personne par jour.

En fonction des objectifs de l'entreprise et de la quantité de travail qui doit être effectuée manuellement dans l'entreprise, on peut arriver à déterminer la quantité du personnel non loin de la réalité.

Cette démarche très théorique se fait sur un exercice au moins, pour permettre au chef d'entreprise de pouvoir recenser les tâches effectuées dans son organisation.

Après détermination de la quantité du personnel, l'équilibre s'appréciera aussi sur la détermination de la quantité de postes de travail informatiques par rapport à ce personnel.

Pour ce faire, il est important de connaître le nombre d'utilisateurs et distinguer les utilisateurs permanents des utilisateurs irréguliers. Pour les premiers, il faut prévoir un poste de travail par utilisateur et pour les autres, un certain nombre de postes de travail par service inférieur au nombre de personnes, en fonction de la fréquence d'utilisation.

En tout état de cause, l'équilibre est atteint lorsque qu'il s'installe un dialogue parfait entre le système informatique et ses utilisateurs, lorsque les postes de travail sont suffisants et lorsque tout le personnel travaille à plein temps, sans que certains aient l'impression de faire seuls tout le travail, ou que d'autres donnent l'impression d'être inutiles à la société.

A la lumière de ce qui a été développé dans ce chapitre, l'informatisation a une influence certaine sur les résultats techniques et les ressources humaines de l'entreprise.

Les ressources humaines sont fonction de la taille de l'entreprise (chiffre d'affaires). Cependant, dans une entreprise où les bonnes décisions sont prises à temps, la courbe d'évolution du chiffre d'affaires et celle des ressources humaines en fonction du temps n'auront pas la même pente, autrement les efforts de la croissance seraient annulés par les charges salariales.

CONCLUSION

L'informatisation ou le fait pour une Compagnie d'automatiser sa gestion n'améliore pas en soi les résultats techniques, mais c'est le rôle qu'on fait jouer à l'informatique dans le processus de gestion de l'activité d'assurances, compte tenu des diverses applications qu'offre ce système d'informations, qui peut mener à une amélioration des résultats techniques.

En effet, le souci permanent de tout chef d'entreprise est de savoir où l'on veut aller, comment y aller et si on est en train d'y aller⁶. Pour répondre à ce questionnement, les entreprises adoptent une gestion prévisionnelle et mettent sur pied un système de contrôle de gestion permettant de contrôler les différentes étapes d'évolution vers le but fixé.

Or compte tenu d'une part de l'instabilité de l'environnement due à l'évolution technologique, socioculturelle, politique et économique, d'autre part de la concurrence, seules les entreprises capables de s'adapter pourront maximiser leurs résultats, l'adaptation consistant à privilégier la rapidité dans l'analyse et dans la prise de décision.

L'informatique qui présente une capacité remarquable de stockage et de traitement rapide de grandes quantités d'informations sera un aide très important dans l'anticipation sur l'évolution de l'environnement, nécessaire à l'optimisation des résultats techniques. Par sa rigueur, il fournira des analyses permettant de prendre de bonnes décisions (grâce à la fiabilité et au détail de ses analyses) et à temps (grâce à sa rapidité d'exécution).

Cependant, l'homme étant au départ et à l'arrivée de ce processus, la possibilité d'optimisation des résultats techniques par l'informatisation (l'informatique n'étant après tout qu'une machine ne pouvant agir que sur le contrôle de l'homme) va dépendre de la qualité des hommes (aussi bien sur le plan de la conscience professionnelle que sur celui de la connaissance des techniques utilisées) qui forment une chaîne allant du front office (qui nourrit la base de données) au back office (traitement et analyse de l'information générée par la machine).

Il sera donc possible d'optimiser les résultats techniques de l'entreprise à conditions :

- Que la conception du système informatique mis en place soit adapté à l'activité d'assurance et intègre les contraintes de la politique de l'entreprise ;
- que l'information de la machine et l'analyse de son traitement soient fait par des personnes capables de comprendre les mécanismes de la technique d'assurance, imprégnées de la législation des assurances et à même de dialoguer avec les programmes informatiques mis en place ;
- qu'il y ait suffisamment de postes de travail informatiques de sorte à éviter des « embouteillages » devant les terminaux ;

- que l'organisation des services techniques de l'entreprise (discipline, circulation des dossiers et des pièces y afférentes, classement des dossiers) puisse garantir la maîtrise des informations nécessaires au contrôle des résultats techniques ;

- que l'informatique soit considérée comme un aide, non comme un système magique capable d'améliorer les résultats techniques.

Avec un programme approprié, l'informatique peut permettre de déterminer le résultat technique exact se rattachant à un exercice donné.

En effet, le temps mis entre la survenance d'un sinistre et son règlement définitif est parfois très long, pouvant parfois dépasser une dizaine d'années. La charge de sinistres comprendra pendant cette période les sinistres payés pour le compte de l'exercice considéré et des provisions pour sinistres à payer qui ne sont qu'une évaluation, la charge réelle de sinistres de l'exercice de survenance ne pouvant être connue qu'après liquidation de tous les sinistres se rattachant à cet exercice.

Après liquidation des sinistres se rattachant à une année de survenance, on peut, grâce à l'informatique, facilement avoir le montant réel des sinistres de l'exercice considéré, ses primes et par conséquent, les résultats techniques réels.

Sur le plan des ressources humaines, le but de l'informatisation ne saurait être la compression du personnel. Cependant, l'informatisation peut favoriser l'application d'une politique du chef d'entreprise visant à réduire les charges salariales.

Sinon, l'informatisation peut permettre de détecter les postes « surchargés », de les décongestionner et de redéployer le surplus du personnel en vue d'un accroissement du chiffre d'affaires de la société, notamment dans l'activité commerciale. Ceci pourrait entraîner une croissance pouvant à nouveau générer des besoins en personnel administratif, le point d'équilibre, par ailleurs variable, pouvant être atteint dès qu'il sera possible de déterminer la quantité de personnel dont a besoin l'entreprise en fonction du chiffre d'affaires et compte tenu de l'informatisation.

Signalons enfin que malgré l'utilité de la ressource que constitue l'informatique, elle demeure une machine, et son intelligence artificielle ne saurait remplacer le génie de l'homme qui par ailleurs reste au départ et à l'arrivée de l'action de l'informatique.

Il serait cependant important de faire une étude sur les charges générées par l'informatisation et de comparer le résultat global d'une entreprise informatisée à celui d'une entreprise non informatisée, le but étant de savoir en définitive si l'informatisation vaut la peine.

BIBLIOGRAPHIE

ELIASHBERG (C), COUILBAULT (F) et LATRASSE (M) LES GRANDS PRINCIPES DE L'ASSURANCE, A.A. EDITEURS

Code des Assurances des Etats membres de la CIMA

ELIMBI MEDI (Emmanuel) : Polycopié du cours sur le contrôle de gestion dispensé à l'IIA

BISSON (Gilbert) : Polycopié du cours sur l'organisation et la gestion d'une société d'assurances dispensé à l'IIA

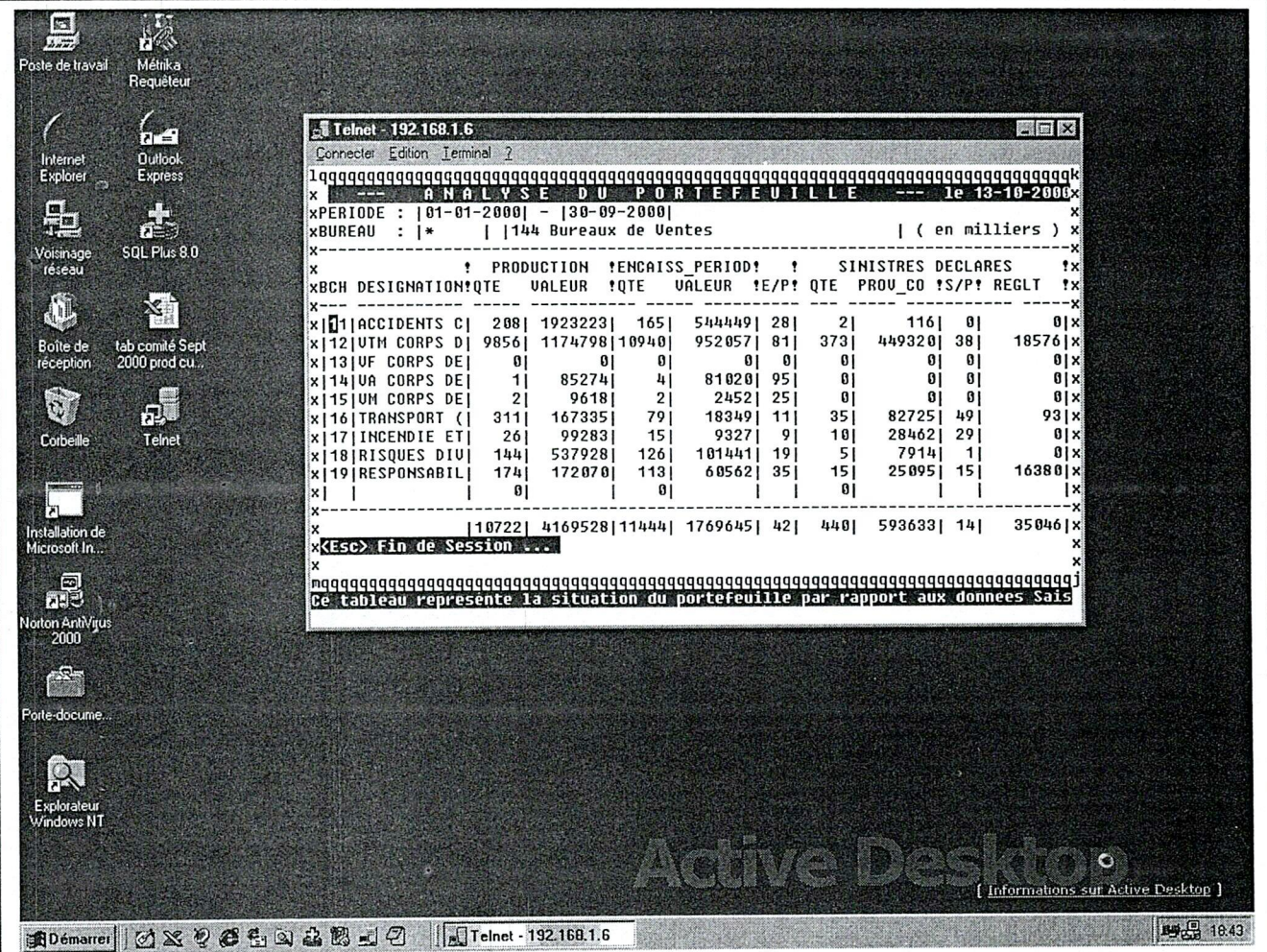
LATRASSE (Michel) : Polycopié du cours sur le contrôle des sociétés d'assurances dispensé à l'IIA

Etats financiers et comptables de la CNA des exercices 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999

Bilan social de la CNA des exercices 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999

ANNEXES

ANNEXE 1



ANNEXE 2

COMPAGNIE NATIONALE D'ASSURANCES
Direction Générale
Base de Données Informatisée

ANALYSE DE PERFORMANCES

(PERIODE DU 01-01-2000 AU 30-09-2000)

* : 144 Bureaux de Ventes

144 Bureaux de véhicules														
CB	BRANCHES	PREVISIONS	STR	NB	CONT	REAL	NET	STR	R/P	REAL	TTC	ENCAISS.	STR	E/R
11	ACCIDENTS CORPORELS ET MALADIE	1248750	35		147	1781841		50	143	1895983		466186	34	25
12	VTM CORPS DE VEHICULES TERREST	1219038	34		8387	954666		27	78	1173627		728038	54	62
13	VF CORPS DE VEHICULES FERROVIA													
14	VA CORPS DE VEHICULES AERIENS				1	85274		2		85274		40510	3	48
15	VM CORPS DE VEHICULES MARITIME				2	9117				9618				
16	TRANSPORT (FACULTES)	248854	7		48	89451		2	36	102839		3997		4
17	INCENDIE ET AUTRES DOMMAGES AU	110061	3		22	78021		2	71	96403		674		1
18	RISQUES DIVERS	469092	13		110	453840		13	97	526556		80408	6	15
19	RESPONSABILITE CIVILE GENERALE	242239	7		140	134625		4	56	164993		32849	2	20
20	INCONNUS													
PERFORMANCE GLOBALE		3538034	100		8857	3586833		100	101	4055293		1352662	100	33

Edition a Douala le, 13-10-2000

ANNEXE 3

COMPAGNIE NATIONALE D'ASSURANCES
 Direction Generale
 Base de Donnees Informatisee

ANALYSE DE DUREES DES CONTRATS

(PERIODE DU 01-01-2000 AU 13-10-2000)

* : 144 Bureaux de Ventes									
	Qtotal	2 mois	4 mois	6 mois	8 mois	10 mois	12 mois	MONTANT	
!BUREAU DE SOUSCRIPTION									
1 !AUTRES	0!	0!	0!	0!	0!	0!	0!	0!	
2 !BD YAOUNDE *	1376!	750!	131!	83!	25!	5!	382!	1326296091!	
3 !BD MBALMAYO *	655!	562!	23!	10!	2!	0!	58!	27408770!	
4 !BD DOUALA *	1367!	599!	66!	53!	16!	15!	618!	416687523!	
5 !BD DOUALA II *	651!	141!	12!	3!	4!	3!	488!	52753536!	
6 !BD NKONGSAMBA *	180!	67!	5!	4!	0!	1!	103!	17134070!	
7 !BD GAROUA *	417!	120!	22!	22!	1!	0!	252!	31616179!	
8 !BD MAROUA *	194!	61!	11!	29!	1!	1!	91!	10899615!	
9 !BD BAMENDA *	581!	126!	20!	3!	4!	6!	422!	89444229!	
10 !BD BAFOUSSAM *	441!	94!	5!	8!	4!	7!	323!	47163261!	
!PERFORMANCE GLOBALE	10799!	5172!	525!	378!	83!	56!	4585		

ANNEXE 4

COMPAGNIE NATIONALE D'ASSURANCES
Direction des Finances et du Contrôle
Service Trésorerie & Recouvrement

RELEVÉ DE COMPTE CLIENT

=====

(EMISSIONS DU 01-01-1997 AU 13-10-2000

RÈGLEMENTS DU 01-01-1997 AU 13-10-2000

STE SECO *
B.P YAOUNDE

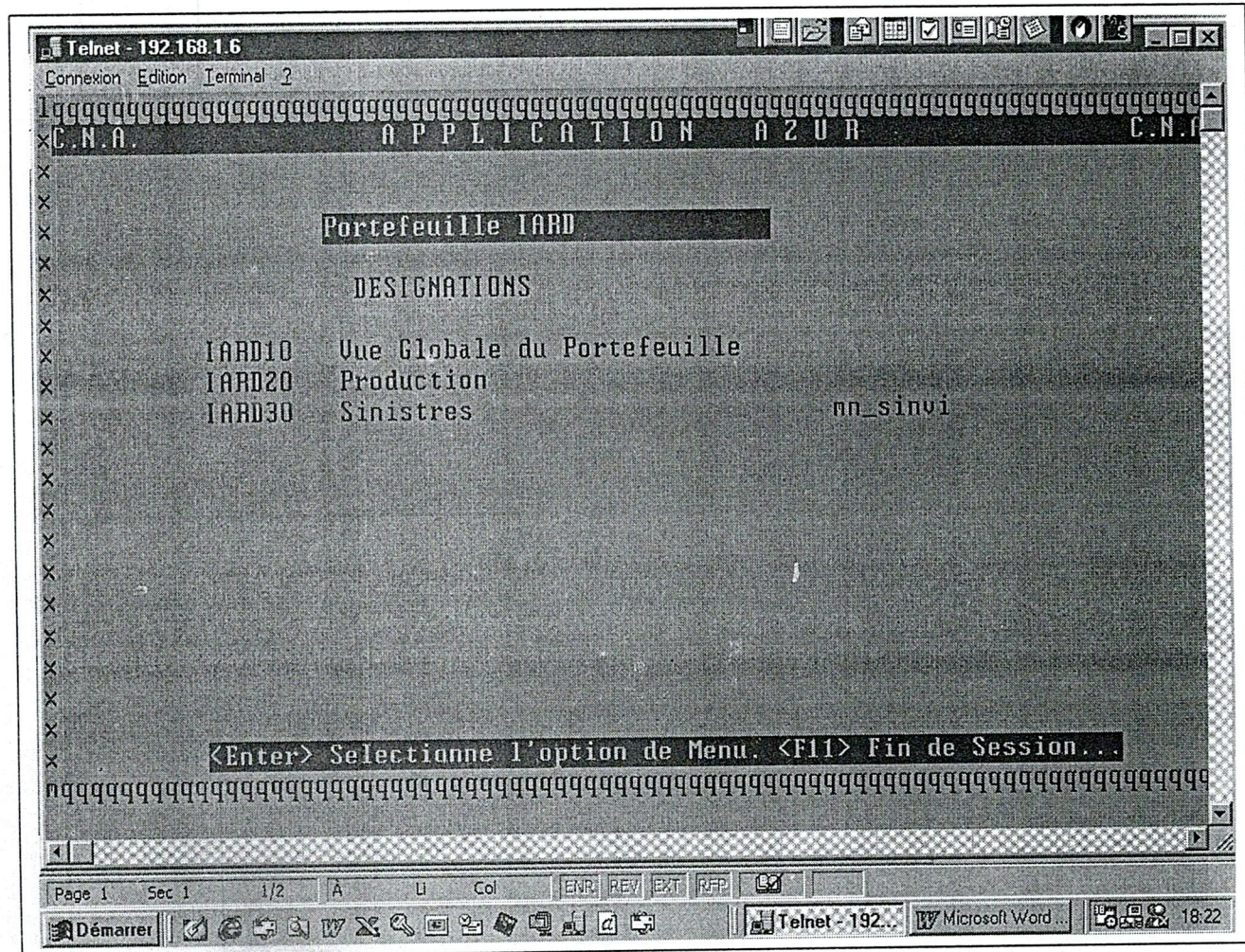
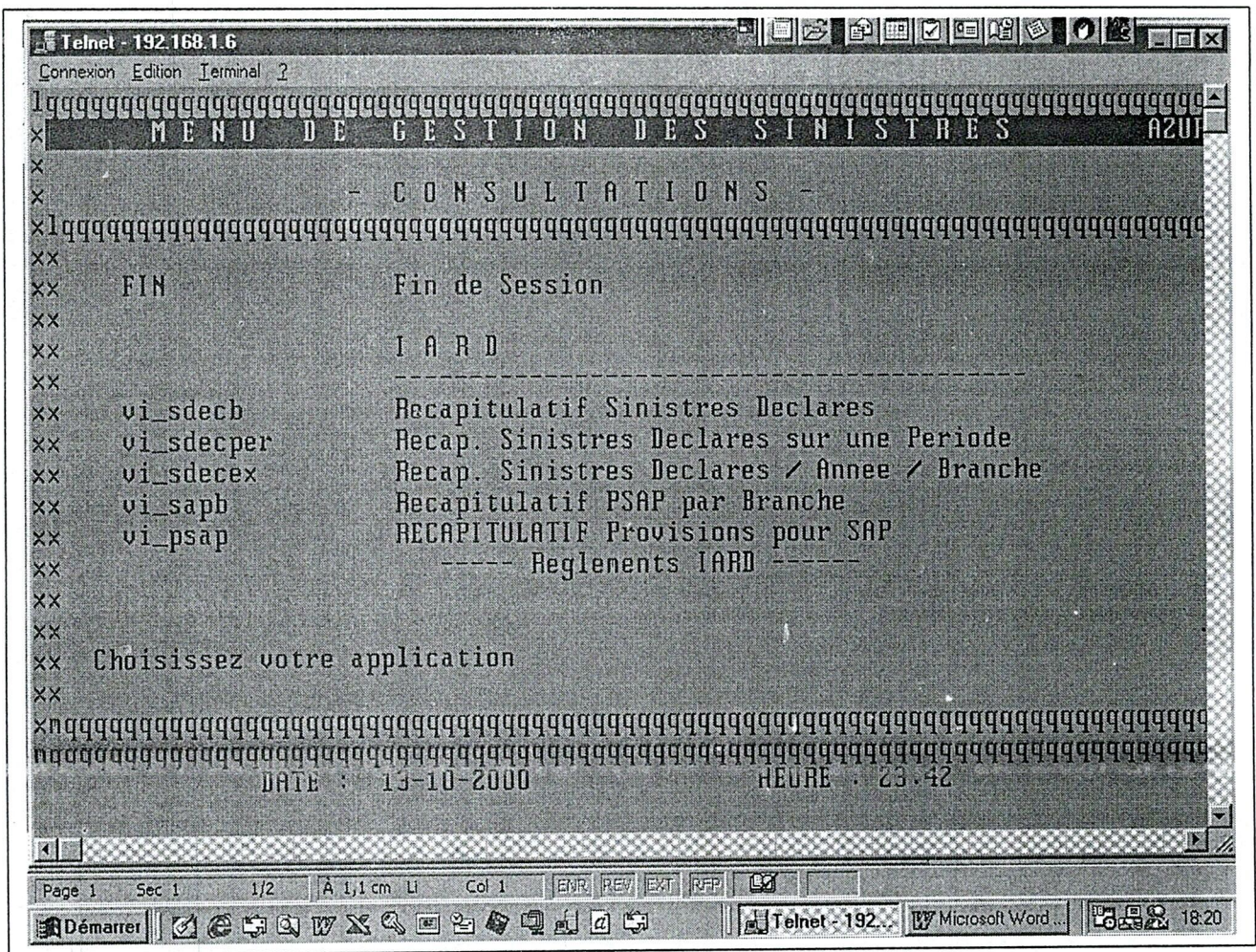
-----*							*
! No	POLICE	! EFFET	! EXPIR	! DEBIT	! CREDIT	! SOLDE	*
-----*							*
!109110	1212	910108!	13-02-1997!	12-02-1998!	169491!	0!	169491 *
!109110	1212	000108!	14-04-1997!	13-04-1998!	712055!	281446!	430609 *
!101100	1711	000007!	15-05-1997!	14-05-1998!	806368!	0!	806368 *
!101100	1213	000075!	22-05-1997!	20-07-1997!	330487!	330487!	0 *
!109110	1212	000108!	07-06-1997!	05-08-1997!	40723!	40698!	25 *
!101100	1211	001305!	07-07-1997!	05-09-1997!	37183!	37183!	0 *
!101100	1213	000075!	21-07-1997!	20-01-1998!	293641!	0!	293641 *
!109110	1212	000330!	13-08-1997!	11-02-1998!	101254!	101230!	24 *
!109110	1212	000333!	15-08-1997!	14-02-1998!	101254!	101230!	24 *
!109110	1212	000338!	19-08-1997!	18-02-1998!	101254!	101230!	24 *
!109110	1212	000352!	27-08-1997!	26-02-1998!	87392!	87370!	22 *
!109110	1212	000351!	27-08-1997!	26-02-1998!	106754!	106730!	24 *
!101100	1213	000075!	08-09-1997!	20-01-1998!	1279356!	0!	1279356 *
!109110	1212	000373!	15-09-1997!	14-03-1998!	87392!	87370!	22 *
!109110	1212	000374!	15-09-1997!	14-03-1998!	87392!	87370!	22 *
!109110	1212	000379!	19-09-1997!	18-03-1998!	106754!	106730!	24 *
!101100	1213	000075!	31-10-1997!	02-01-1998!	412637!	147480!	265157 *
!101100	1212	000075!	21-11-1997!	20-01-1998!	238617!	0!	238617 *
!109110	1212	000438!	27-11-1997!	26-03-1998!	83922!	83897!	25 *
!101100	1213	000075!	03-12-1997!	20-01-1998!	46998!	0!	46998 *
!101100	1211	000075!	21-01-1998!	20-01-1999!	11989371!	5857615!	6131756 *
!109110	1212	000352!	27-02-1998!	26-02-1999!	127350!	127350!	0 *
!109110	1212	000510!	02-03-1998!	01-09-1998!	106728!	106730!	-2 *
!109110	1212	000373!	15-03-1998!	14-09-1998!	87367!	87370!	-3 *
!101100	1212	000075!	13-04-1998!	20-01-1999!	199607!	199607!	0 *
!101100	1211	000075!	24-06-1998!	20-01-1999!	797083!	0!	797083 *
!101100	1213	000075!	12-08-1998!	20-01-1999!	167264!	0!	167264 *
!109110	1212	000670!	21-08-1998!	20-02-1999!	106728!	106730!	-2 *
!109110	1212	000744!	25-09-1998!	20-01-1999!	74011!	0!	74011 *
!109110	1212	000800!	22-10-1998!	21-02-1999!	73986!	73990!	-4 *
!101100	1211	000075!	30-10-1998!	20-01-1999!	153552!	0!	153552 *
!101100	1213	000075!	12-11-1998!	20-01-1999!	130567!	0!	130567 *
!101100	1211	000075!	07-02-2000!	01-04-2000!	24061435!	7500000!	16561435 *
!101100	1213	000075!	18-02-2000!	19-05-2000!	142987!	0!	142987 *
!101100	1211	000075!	11-05-2000!	20-01-2001!	207629!	0!	207629 *
!101100	1711	000007!	15-05-2000!	14-05-2001!	1010460!	0!	1010460 *
!101100	1213	000075!	16-05-2000!	20-01-2001!	3726171!	0!	3726171 *
-----*							*
				! 48393220!	15759843!	32633377	*
-----*							*

Soit un solde débiteur de :
trente deux million six cent trente trois mille trois cent soixante dix sept-
- Francs cfa

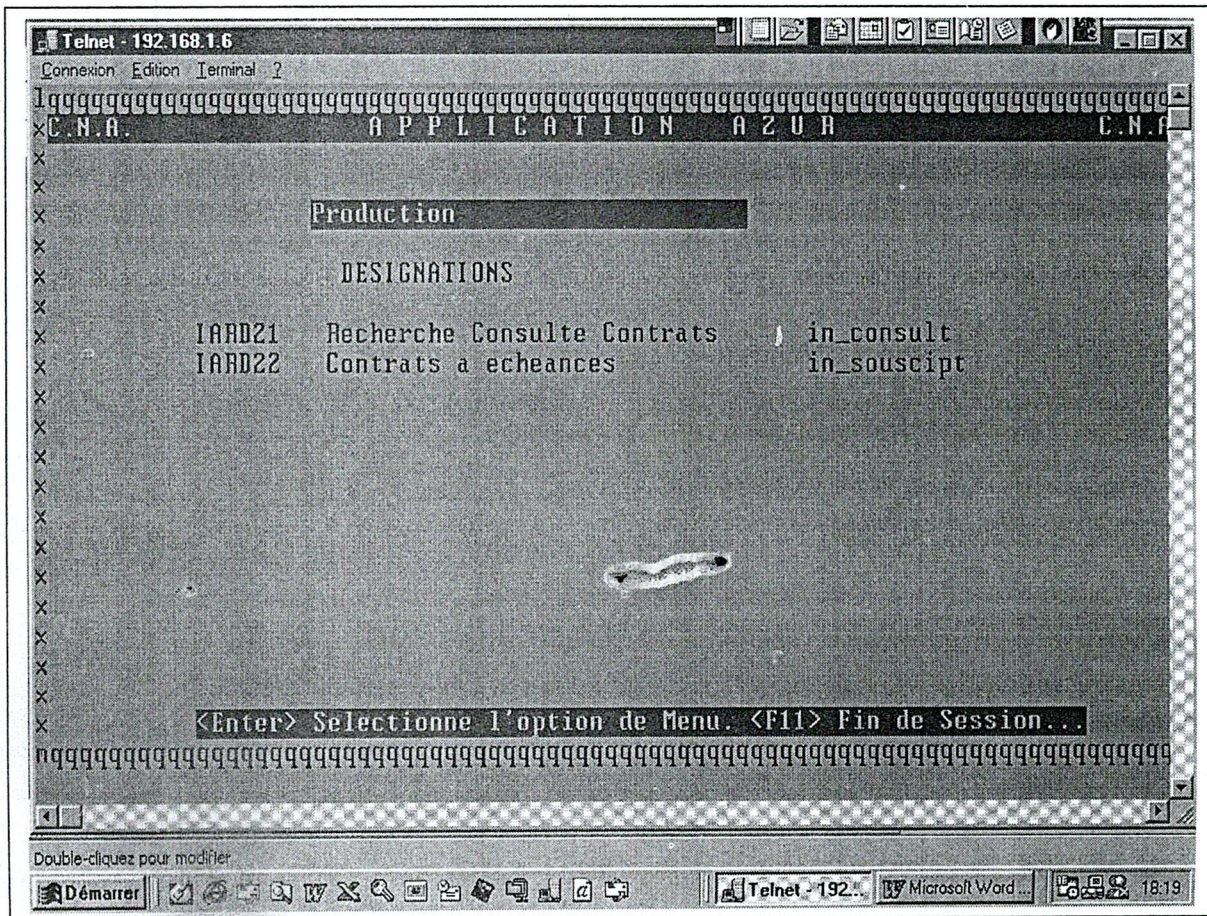
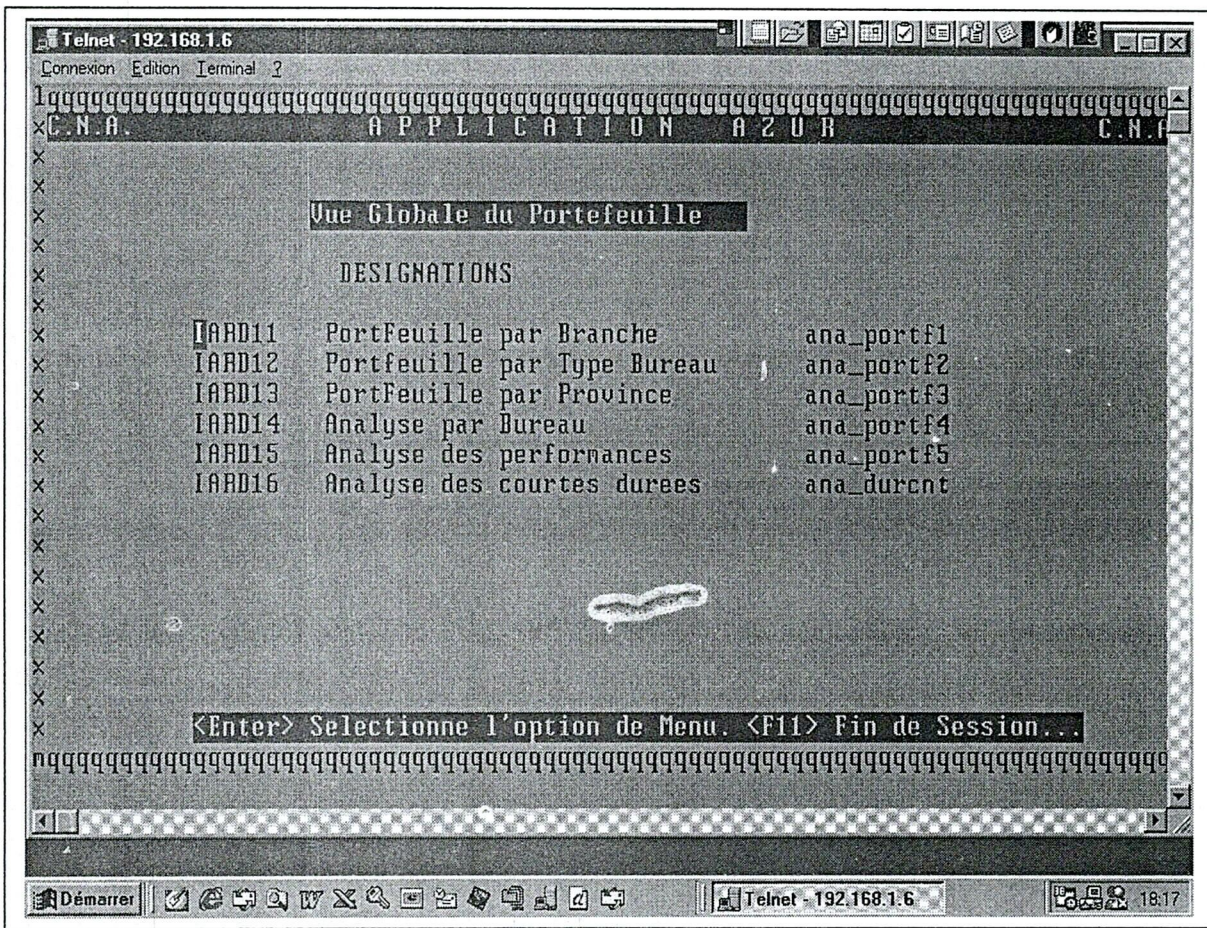
Fait à Douala le, 13-10-2000

POUR LA COMPAGNIE

=====



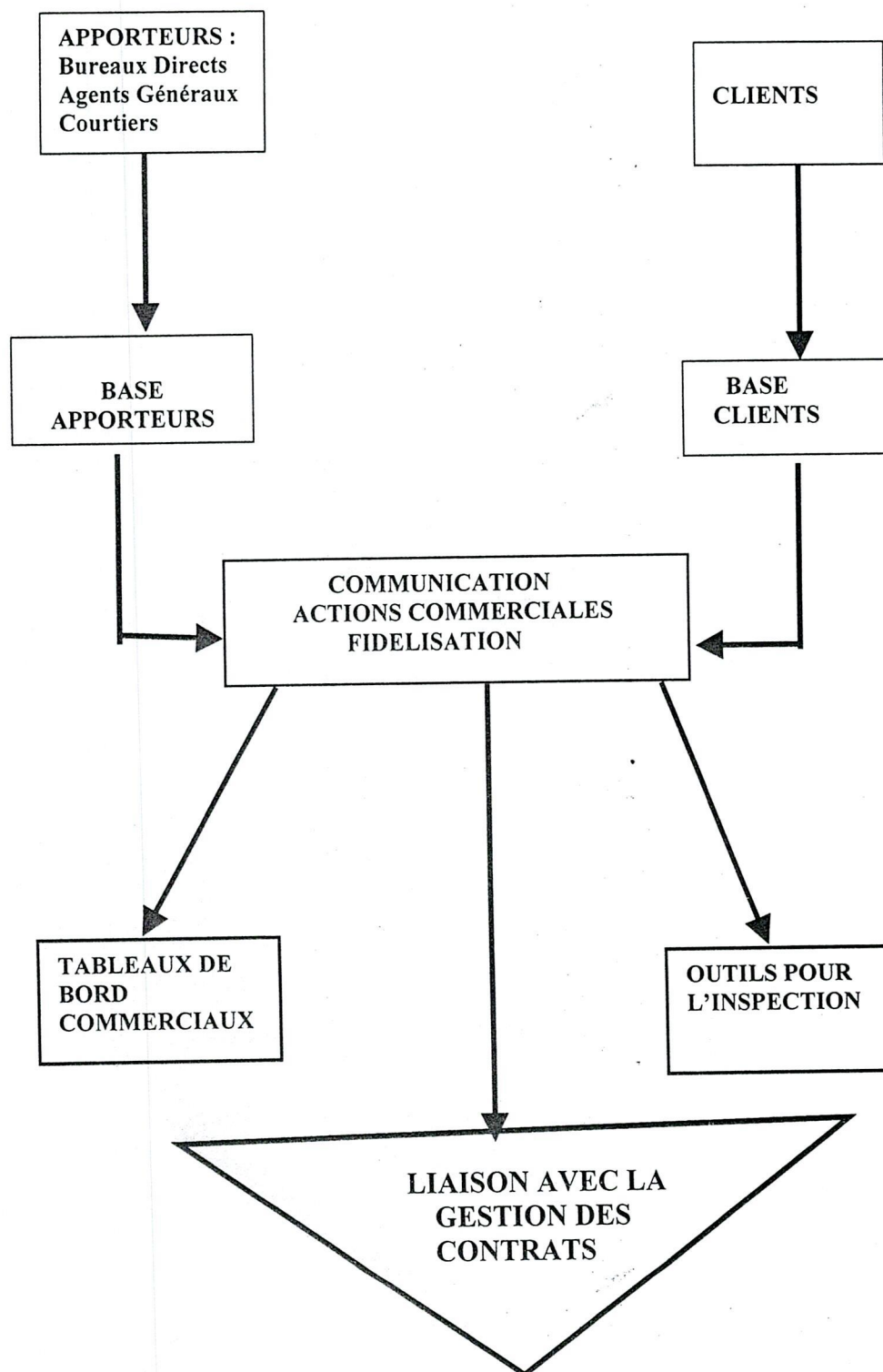
ANNEXE 6



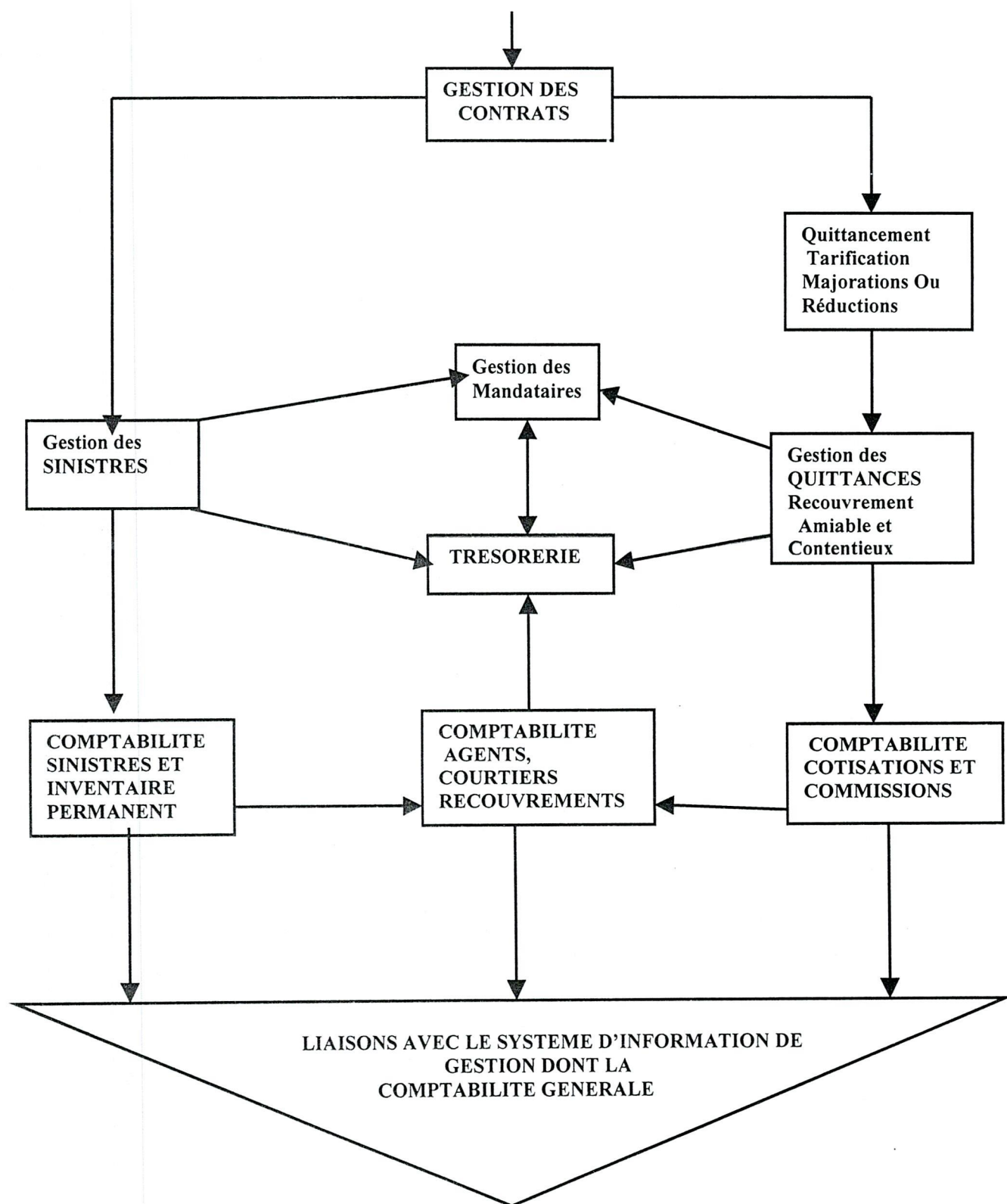
ANNEXE 7

SCHEMA SIMPLIFIE D'UN SYSTEME INFORMATIQUE DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION D'UNE SOCIETE D'ASSURANCES

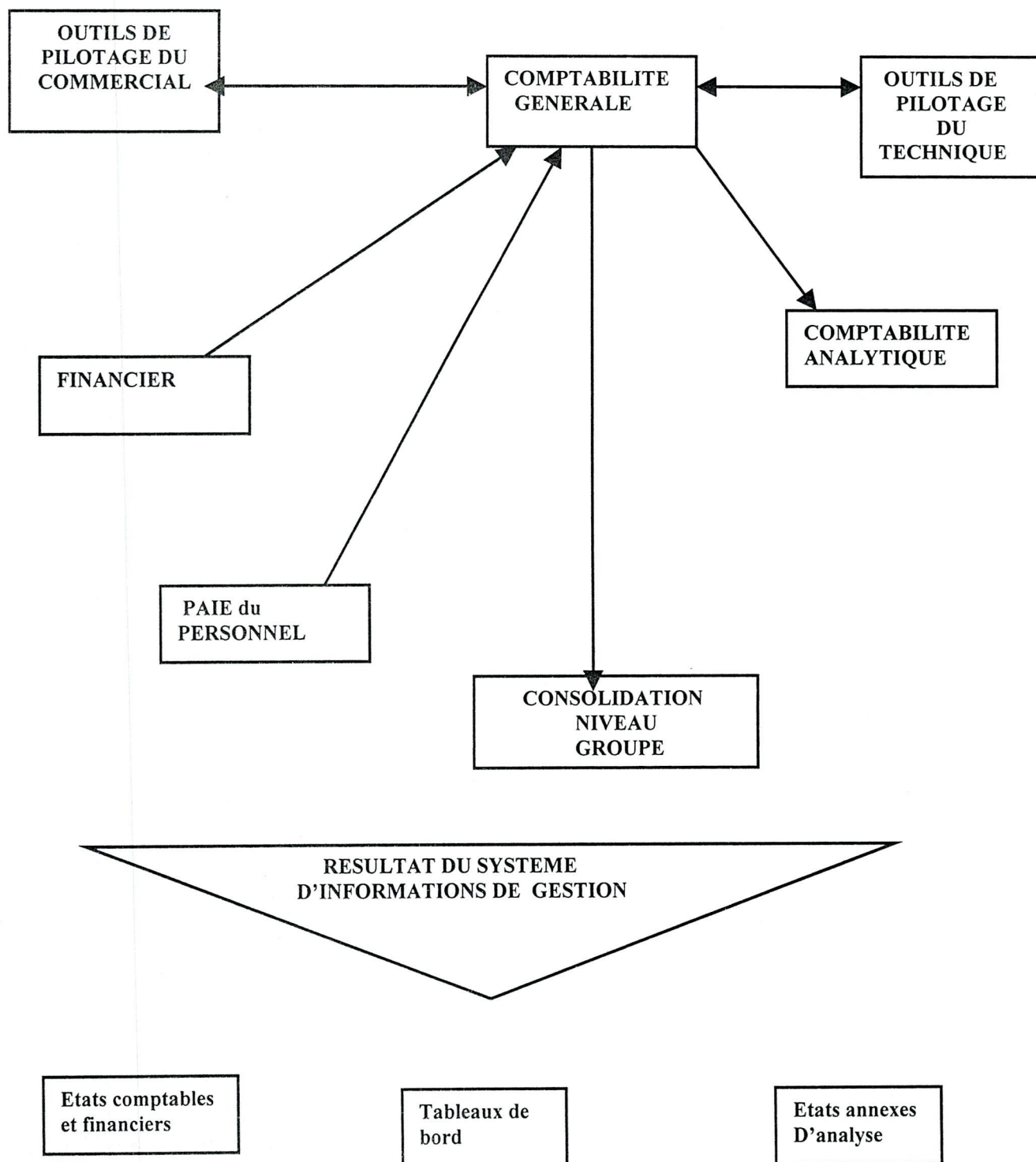
(Source : Cours polycopié de Gilbert BISSON sur l'organisation et la gestion
d'une société d'assurance)



SOUS-SYSTEME COMMERCIAL (Annexe 7-1)



SOUS-SYSTEME TECHNICO-COMMERCIAL (Annexe 7-2)



SOUS-SYSTEME DES INFORMATIONS DE GESTION (Annexe 7-3)

ANNEXE 8 – Tableaux D et F

SOURCE : CODE DES ASSURANCES DES ETATS MEMBRES DE LA CIMA

Tableau D - SINISTRES, PAIEMENTS ET PROVISIONS

Détail, par exercice de survenance, des opérations effectuées au cours de l'exercice écoulé

	19.. ET ANTERIEURS	19..	19..	19..	EXERCICE INVENTORIE	TOTAL
Paiements de l'exercice (6020 et 6026).....						
Provision au 31 Décembre.....						
TOTAL.....						
Provision au 31 Décembre précédent.....					XXX	

Tableau F - COUT MOYEN ET POURCENTAGES PAR EXERCICE

Détail par exercice en cours de liquidation

	19..	19..	19..	19..	EXERCICE INVENTORIE
Paiements cumulés des exercices antérieurs Provision au 31 Décembre					XXX
TOTAL.....					
Cumul des recours encaissés.....					
Estimation des recours restant à encaisser.....					
Charge nette de recours					
Nombre de sinistres					
Coût moyen net de recours.....					
Primes acquises (1).....					
Rapport des sinistres nets de recours aux primes.....					

TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
INTRODUCTION	1
<u>Première Partie</u> - UTILISATION DE L'INFORMATIQUE DANS LA GESTION DE LA C.N.A.	4
<u>Chapitre 1er</u> - NOTIONS GENERALES	6
I. NECESSITE DE L'INFORMATISATION	6
A - Stockage de grandes quantités d'informations et leur préservation de la destruction	6
B - Organisation ou structuration de l'information	6
C - Conservation des modèles et limitation des répétitions dans les tâches	7
D - Exigences techniques et commerciales	7
II. LE PROCESSUS D'INFORMATISATION D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES	8
A - Définition du processus d'informatisation	8
B - Le schéma directeur	8
C - Les étapes du processus d'informatisation	8
D - Les personnes impliquées	8
III. NOTION D'OPTIMISATION DES RESULTATS TECHNIQUES	9
A - Les résultats techniques d'une compagnie d'assurances	9
1/ Définition, différence avec les résultats comptables	9
2/ Eléments qui déterminent les résultats techniques	10
a) Eléments directement pris en compte dans la détermination des résultats techniques	10
b) Eléments qui influencent les résultats techniques	10
B - Optimisation des résultats techniques	12
<u>Chapitre 2</u> - INFLUENCE DE L'INFORMATIQUE DANS LA GESTION DE LA C.N.A.	13
I. L'UTILISATION DE L'INFORMATIQUE DANS L'AMELIORATION DES RESULTATS TECHNIQUES DE LA C.N.A.	13
A - Paramètres d'optimisation des résultats techniques	13
1/ Maximisation du chiffre d'affaires à la CNA	13
a) Les objectifs commerciaux	13
b) L'animation du réseau	14
2/ Minimisation de la charge des sinistres	14

B-	Automatisation des paramètres d'optimisation des résultats techniques	15
1/	La collecte des données	15
a)	En production	15
b)	En sinistres	16
2/	Traitement des données collectées	18
a)	Etats de synthèse tirés de l'informatique	18
b)	Utilisation des états de synthèse	19
c)	Les résultats techniques obtenus par la CNA	21
II.	L'IMPACT DE L'INFORMATISATION DANS LES RESSOURCES HUMAINES DE LA C.N.A.	23
A -	L'informatisation de la CNA et l'évolution des ressources humaines	23
1/	L'histoire de l'informatisation de la CNA	23
2/	L'évolution des effectifs de la CNA	25
B -	L'analyse de la corrélation entre l'informatisation et les ressources humaines	25

Deuxième Partie - ETUDE SUR L'AMELIORATION DE LA CONTRIBUTION DE L'INFORMATISATION DANS LES RESULTATS TECHNIQUES

27

Chapitre 1er - CARACTERISTIQUES DE LA GESTION INFORMATISEE DE LA C.N.A.

29

I.	LES FORCES DU SYSTEME DE GESTION DE LA C.N.A.	29
A -	Dans le système informatique	29
1/	L'utilisation des terminaux intelligents connectés au réseau	29
2/	Information en temps réel de la machine	29
3/	Constitution d'une base de données et élaboration des états de synthèse	30
4/	Contrôle de la société	30
B -	Dans l'organisation	30
1/	La régularité des réunions du comité stratégique	30
2/	L'implication de tout le personnel dans la gestion de l'entreprise	31
3/	L'importance accordée par la Direction Générale à l'informatisation	31
II.	LES FAIBLESSES DU SYSTEME DE GESTION DE LA C.N.A.	31
A -	Dans les applications de l'informatique	31
1/	Base de données incomplète	31
2/	Absence d'interface entre la base de données technico-commerciales (production / sinistres) et le logiciel de comptabilité	31
3/	Numérotation manuelle des dossiers	32
B -	Dans l'organisation des personnes	32

1/	Absence d'une étude sur l'évolution du coût moyen de sinistre	32
2/	Le classement des dossiers et des pièces des dossiers	33
3/	Les délais et le contrôle des saisies informatiques	34
4/	Déphasage entre l'Informatique et le personnel administratif	34

Chapitre 2 - PROPOSITIONS POUR L'OPTIMISATION DE LA RENTABILITE DE L'ACTIVITE D'ASSURANCES PAR L'INFORMATISATION 36

I.	PREALABLES A UNE UTILISATION OPTIMALE DES APPLICATIONS DE L'INFORMATIQUE DANS LA GESTION D'UNE COMPAGNIE	36
A -	L'organisation des services techniques d'une compagnie d'assurances	36
1/	Le classement des dossiers	36
2/	Le circuit des pièces des dossiers	38
3/	Le scanner	38
4/	Numérotation automatique des dossiers ou des pièces y relatives	38
B -	Système informatique permettant la communication des différentes applications du système	39
1/	Le sous-système commercial	39
2/	Le sous-système technico-commercial	39
3/	Le sous-système des informations de gestion	40
II.	OPTIMISATION DES RESULTATS TECHNIQUES DANS UNE COMPAGNIE INFORMATISEE	40
A -	Conditions à la contribution de l'informatisation à l'amélioration des résultats techniques	40
1/	Formation du personnel des services techniques	40
a)	Sur la technique d'assurance	40
b)	Sur l'utilisation du logiciel mis en place	41
2/	Délais et vérification des saisies	41
3/	Contrôle du réseau de distribution	42
a)	Contrôle des saisies	42
b)	Contrôle sur place	43
B -	Apport de l'informatique dans le processus d'optimisation des résultats techniques	43
1/	L'étape des prévisions	43
a)	La planification stratégique	44
b)	Le plan opérationnel	44
2/	L'étape des réalisations	45
a)	Les états comptables	46
b)	Les tableaux de bord	48
3/	L'étape du contrôle	50

III.	NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES DANS UNE COMPAGNIE INFORMATISEE	51
A -	Présentation des résultats de l'enquête	51
1/	Faits spécifiques	52
a)	Les entreprises dont l'informatisation est avancée	52
b)	Les entreprises dont l'informatisation est moins avancée	52
2/	Faits communs	52
B -	Analyse de la situation présentée par le marché	52
1/	L'informatisation d'une compagnie et les besoins en ressources humaines	53
2/	Quantification des effectifs selon le niveau d'informatisation	53
a)	Critères de détermination du nombre d'employés dans une entreprise informatisée	53
b)	Equilibre entre l'informatisation et les ressources humaines de la compagnie	53
	CONCLUSION	56
	BIBLIOGRAPHIE	58
	ANNEXES	
	TABLE DES MATIERES	59