VII-11

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES DE YAOUNDE
CYCLE SUPERIEUR 7e PROMOTION 1984-1986

407

INTRODUCTION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA

Mémoire de Fin d'études
préparé en vue de l'obtention
du Diplôme d'Etudes Supérieures d'Assurance
de l'I. I. A. de Yaoundé

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES - YAOUNDE
BIBLIOTHEQUE

Présenté par : **Mme SIDIBE MARIAM TRAORE**

Juin 1986
B. P. 1575 Yaoundé

Sous la Direction de :
Monsieur **AMBASSA Léonard**

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES DE YAOUNDE
CYCLE SUPERIEUR 7e PROMOTION 1984-1986

INTRODUCTION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA

Mémoire de Fin d'études
préparé en vue de l'obtention
du Diplôme d'Etudes Supérieures d'Assurance
de l'I. I. A. de Yaoundé

Présenté par : Mme SIDIBE MARIAM TRAORE

Juin 1986
B. P. 1575 Yaoundé

Sous la Direction de :
Monsieur AMBASSA Léonard

AVANT - PROPOS

Les étudiants de l'I.I.A, à la fin de leur cycle de formation, doivent présenter un mémoire qui doit refléter les connaissances acquises à l'I.I.A. et pendant le stage pratique.

Certains cours (gestion des Entreprises d'Assurance, gestion financière) nous ont permis de découvrir l'importance de la gestion dans les Entreprises d'Assurance, ce qui nous a permis de retenir : Le CONTROLE de Gestion comme sujet de notre mémoire.

Nous ne pensons pas avoir épuisé un sujet aussi complexe, certains aspects nous ont sûrement échappés. Nous prions le Jury de nous en excuser.

Avant d'entamer mon sujet, qu'il me soit permis d'exprimer ma profonde gratitude à Monsieur le Directeur Général de la Caisse Nationale d'Assurance et de Réassurance du Mali Mamadou Dramé qui m'a envoyé en formation.

Mes remerciements vont à Monsieur le Chef de Département Comptable de l'AMACAM, AMBASSA Léonard qui n'a ménagé aucun effort pour suivre mon travail.

Je remercie également la Direction de l'I.I.A. qui a su créer un climat de compréhension à mon égard pendant ma formation.

Enfin à tous ceux qui m'ont apporté leur concours en mettant à ma disposition les documents et renseignements utiles. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

S O M M A I R E

INTRODUCTION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA.

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS NOS SOCIETES D'ASSURANCES.

CHAPITRE I : Les raisons de la mise en place d'un contrôle de gestion dans nos sociétés d'assurances.

Section 1 : le diagnostic de ces sociétés ;

Section 2 : la nécessité d'un système de contrôle de gestion dans ces sociétés.

CHAPITRE II : le rôle et les conditions de mise en place d'un système de contrôle de gestion.

Section 1 : le rôle d'un contrôle de gestion

Section 2 : les conditions de mise en place d'un système de contrôle de gestion.

DEUXIEME PARTIE : LE FONCTIONNEMENT D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA.

CHAPITRE I : Les éléments de base d'un système de contrôle de gestion.

Section 1 : les politiques

Section 2 : les plans

Section 3 : les objectifs

Section 4 : les programmes

Section 5 : les budgets

.../...

CHAPITRE II : Le fonctionnement courant du système de contrôle et des gestion dans nos sociétés.

Section 1 : Etablissement des prévisions

Section 2 : Le contrôle des prévisions

CONCLUSION GENERALE

- Annexe I Etats Statistiques
- Annexe II Quelques tableaux de contrôle de gestion
- Annexe III Les étapes d'un système de contrôle de gestion.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Le contrôle de gestion, de la plupart des sociétés d'assurance des pays membres de la CICA, se limite sensiblement à celui exercé jusqu'alors par le Ministère de Tutelle, qui suit minutieusement les règles énoncées par la règlementation notamment en matière de placements et de frais généraux.

Dans certains pays de la CICA, ce contrôle de l'Etat sur les sociétés d'assurance est parfois inexistant.

Un Directeur de société d'assurance, soucieux de la bonne marche de sa société, ne doit pas se contenter du contrôle exercé par l'Etat. Il essayera de mettre en place un système de gestion permettant une surveillance étroite de la marche de son entreprise.

La comptabilité constitue, certes, en la matière un moyen de contrôle. Mais son objectif étant l'enregistrement des résultats acquis, lui confère un caractère essentiellement historique.

Seul un contrôle de gestion interne et dynamique est capable de donner satisfaction.

Cette structure permet de contrôler au jour le jour la marche de l'entreprise, et ce en suivant parallèlement les politiques et les objectifs définis au départ.

Dans un cadre général, la fonction contrôle de gestion rassemble les éléments d'aide à la décision et constitue globalement un centre de mesure de performance de la société.

Compte tenu de la réalité de nos sociétés d'assurance, manque de moyen en matériel et en personnel qualifié, un système de contrôle de gestion dans ces sociétés ne doit pas

.../...

être aussi perfectionné que dans les pays développés.

Ce contrôle de gestion doit constituer un creuset d'information qui est nécessaire dans un souci d'efficacité et de rigueur dans la gestion, et qui permet ainsi de concourir à la prise de décision concernant l'entreprise.

C'est animé de ces principes que nous tenterons d'aborder :

Dans la première partie de ce mémoire : la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une société d'assurance des pays membres de la CICA.

Dans la deuxième partie : Le fonctionnement de ce système de contrôle de gestion.

PREMIERE PARTIE

LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA.

CHAPITRE 1 : LES RAISONS DE LA MISE EN PLACE D'UN CONTROLE DE GESTION DANS LES SOCIETES D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA.

Section 1 : Le diagnostic général de ces sociétés.

Paragraphe: La situation de ces pays à l'indépendance.

Après l'indépendance politique, les pays membres de la CICA sous la poussée de la volonté des dirigeants, des mutations sont intervenues dans beaucoup de secteurs économiques.

Des sociétés d'Etat ont été créées dans certains pays, et dans d'autres, l'établissement des sociétés privées a été encouragé.

Ces créations ont été faites dans la précipitation, sans que les conditions permettant un bon démarrage et un développement harmonieux soient réunies. La plupart des sociétés d'assurance des pays membres de la CICA a été créée dans ces conditions.

A leur création, elle n'étaient pas dotées ni de moyens suffisants en hommes et en matériel, ni en capital.

Leurs activités étaient essentiellement basées sur l'assurance automobile, et avec quelques risques à l'état embryonnaire.

Les souscriptions se limitaient au Siège, il n'y avait pas d'agences et de bureaux directs à travers leurs pays.

.../...

Partie 2 : La situation actuelle de ces sociétés

Aujourd'hui, les sociétés d'assurance des pays membres de la CICA exploitent plusieurs branches à savoir :

- l'automobile
- le transport
- l'incendie
- les risques techniques et divers
- la vie

Le chiffre d'affaires au bout de 9 ans a doublé dans certains pays, voir même triplé dans d'autres pays.

Le tableau sur le développement des marchés des pays africains de la CICA de 1961 à 1971, illustre cette situation.

ETATS	1961	1970
CAMEROUN	934	2 949
R.C.A.	228	421
CONGO	478	801
COTE-D'IVOIRE	2 094	4 867
DAHOMEY	194	353
GABON	406	1 045
HAUTE VOLTA	134	325
MAURITANIE	124	353
MADAGASCAR	1 701	2 810
NIGER	135	329
SENEGAL	1 348	2 073
TCHAD	152	327
TOGO	150	290

Source : Revue CICA 1962/72 DIXIEME ANNIVERSAIRE

Ces sociétés ont implanté des bureaux directs, des représentations dans les régions, dans les provinces et dans les cercles, pour faire bénéficier aux habitants de ceux-ci les bienfaits de l'assurance.

.../...

Dans le cadre du développement de l'assurance en général, les sociétés d'assurances et agences se multiplient et la concurrence se fait de plus en plus âpre.

Cependant, à côté de la croissance des chiffres d'affaires, du développement de l'assurance, la plupart de ces sociétés souffrent de manque de politique et de structure de contrôle de gestion.

La gestion de ces sociétés est basée en grande partie sur le savoir faire et l'intuition des dirigeants.

Les informations ne circulent pas assez bien à l'intérieur de ces sociétés. Les informations provenant des bureaux directs parviennent en retard et en ordres dispersés au Siège, si bien que le contrôle des activités de ses bureaux directs devient difficile et retarde l'établissement des comptes annuels.

Ces sociétés ont des contentieux primes avec les assurés, ce qui fait que le compte client est très élevé.

La cadence de règlements de sinistres est lente, ce qui fait que ces sociétés peuvent se voir diminuer considérablement la part des réassureurs dans les sinistres par la clause de stabilisation et d'indexation.

Les comparaisons des résultats d'une année à l'autre sont faites seulement à l'occasion des analyses du bilan.

Ces sociétés ne peuvent pas donner avec exactitude le nombre de contrats qui se trouve dans leur portefeuille, ou le nombre de leurs clients.

L'analyse des problèmes ci-dessus énumérés permet l'identification des besoins.

.../...

Section 2. La nécessité d'un contrôle de gestion dans les sociétés d'assurance des pays membres de la CICA.

A l'heure actuelle, nous ne pouvons plus gérer une entreprise d'asssurance au coup par le coup, le volume des affaires n'autorise plus une gestion basée sur le savoir faire.

Au cours de l'exercice, les dirigeants de ces sociétés ne disposent d'aucune information sérieuse pouvant justifier leurs décisions commerciales.

Elles ne peuvent en aucun moment pendant l'exercice, faire analyser la rentabilité de telle ou telle branche. C'est seulement à la fin de l'exercice quand les bilans et compte d'exploitation et de pertes et profits sont établis, qu'elles procèdent à toutes ces analyses.

Mais puisque les bilans ne leur sont communiqués que 6 mois voire même 12 mois après la fin de l'exercice, compte tenu des retards, nous pouvons affirmer que ces sociétés attaquent toujours le nouvel exercice sans connaître la situation financière et de rentabilité de leur société, et par voie de conséquence sans une politique commerciale basée sur les informations réelles.

Aujourd'hui, nous vivons dans un monde en perpétuel changement, où l'accélération croissante des évolutions est perceptible dans tous les domaines, ce qui fait qu'il ne suffit plus de gérer, mais il faut prévenir l'avenir.

- préparer dès maintenant les produits de demain
- préparer les capacités financières à investir
- faire le plus rapidement possible les amortissements

En plus, la gestion de l'Entreprise se complexite de plus en plus par le fait que l'économie moderne devient de plus en plus une économie de services et d'échanges extérieurs. Jadis,

.../...

une seule personne pouvait gérer une entreprise, mais aujourd'hui, ce sont des équipes, car le nombre des données à recueillir et à intégrer est tellement élevé qu'une seule personne ne peut plus y parvenir d'où

1°) La nécessité d'un système d'information et de prévision permettant, à nos sociétés d'assurance, de fixer périodiquement la rentabilité des différentes branches exploitées.

2°) La nécessité d'un système de contrôle permettant, à nos sociétés d'assurance, un meilleur contrôle de la clientèle tant sur le plan des débiteurs que sur le plan commercial.

3°) La nécessité de la mise en place, par nos sociétés d'assurance, d'un système de contrôle de gestion qui permet d'établir les objectifs et les prévisions à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines de la gestion, de les contrôler avec les réalisations pour dégager les écarts, afin de mettre en oeuvre les actions correctives.

Après avoir vu les raisons de la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans nos sociétés, voyons maintenant les rôles et les conditions de mise en place d'un système de contrôle de gestion.

CHAPITRE II. LES ROLES ET LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION.

Section 1 : Les rôles et Méthodologie du contrôle de gestion.

Paragraphe 1 : Les rôles du contrôle de gestion.

Les rôles du contrôle de gestion peuvent être résumés de la sorte.

A) Concevoir le système d'information de l'entreprise : en permettant de :

1°) fournir un diagnostic sérieux d'une situation passée ou présent.

2°) Rendre plus faciles les prévisions, les programmes d'actions et l'établissement et la révalorisation des budgets.

.../...

3°) Eclairer les décisions qui doivent être prises dans le cadre prévisionnel.

4°) faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisationset permettre d'en expliquer les causes.

5°) Provoquer les mesures correctives opportunes.

B) Faire fonctionner le système d'information

1°) Par action d'assistance, de formation, et de conseils auprès des gestionnaires de l'Entreprise, afin qu'ils comprennent le système et qu'ils sachent le fonctionner, et le faire évoluer.

2°) Par établissement des plans à court et moyen terme.

3°) En définissant la forme, les délais d'établissement de remise et les modes de discussion des tableaux de bord.

4°) Assurer la préparation et la coordination des plans à court terme.

C°)Effectuer et coordonner les études économiques

Ces études peuvent porter sur

a) la politique des prix

b) les comparaisons inter entreprises.

D) Contribuer à la conception de la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation efficace de l'autorité.

Compte tenu de la réalité de nos sociétés d'assurance, manque en hommes qualifiés et en matériels que demanderait un contrôle de gestion très poussé pour jouer pleinement son rôle. Le contrôle de gestion dans nos sociétés d'assurance, pour un départ, jouera un rôle de système sensoriel qui mesurera les résultats économiques et qui, s'ils sont mauvais, il donnera l'alerte et corrélativement, il fournira de façon continue les éléments quantifiés de prise de décision.

.../...

Paragraphe II Méthodologie du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion interviendra dans l'entreprise de 3 façons :

1°) La relation avec la hierarchie. Dans ses relations avec la hiérarchie, le contrôle de gestion permettra :

- de donner des informations économiques et financières, permettant de situer l'évolution d'un service, ou d'en mieux préciser les résultats.

- de se substituer au responsable pour pratiquer lui-même les contrôles et rechercher les responsabilités des écarts.

2°) Au moment de l'exploitation des contrôles. Il peut

- fournir simplement les résultats, chacun restant maître de l'interprétation.

- provoquer des réunions au cours desquelles seront discutés les écarts.

- commenter lui-même les résultats, sans le concours des responsables, ceci à usage uniquement du haut de la hiérarchie

3°) Au niveau de l'action corrective à engager. Bien que le contrôle de gestion n'ait pas à engager d'actions correctives. Il peut

- formuler automatiquement les conseils et les orientations possibles

- répondre simplement aux demandes aux responsables quand ceux-ci sollicitent son avis.

Section 2. Les conditions de mise en place d'un système de contrôle de gestion.

La pratique du contrôle de gestion suppose que soient réunies certaines conditions

1°) Il faut que la Direction Générale et les administrateurs soient convaincus de sa nécessité

2°) Il faut une organisation structurelle de l'Entreprise

3°) Il faut les moyens d'information et de contrôle

.../...

4°) Il faut du temps

5°) Il faut l'existence d'un état d'esprit

Voyons une à une ces différentes conditions.

Partie I L'acceptation du contrôle de gestion par les dirigeants

Pour que le contrôle de gestion réussisse, il faut que l'état d'esprit du contrôle de gestion vient du haut et descend à la hiérarchie.

Il faut que le contrôle de gestion soit considéré comme principes fondamentaux de l'Entreprise.

Il faut que dans l'Entreprise, les dirigeants soient convaincus de sa nécessité et de le mettre sur place.

Il faut que le Chef d'Entreprise s'y engage de façon claire et non ambigue par l'adoption du principe même du contrôle.

Partie II La mise en place d'une structure appropriée.

Afin de permettre, à tous les responsables de quelques niveaux que ce soit, de s'exercer pleinement, la structure doit être décentralisée et parfaitement définie.

Chaque centre d'activité doit correspondre à un centre de responsabilité, dirigé par un responsable. Ce centre doit posséder des moyens en personnel, et en matériel, son activité propre, sa production propre, et par voie de conséquence ses dépenses propres.

Cette décentralisation consistera, à faire descendre les pouvoirs de décisions jusqu'aux différents niveaux qui disposent les éléments d'appréciation suffisants, ce qui permettra à chacun de traiter les problèmes qu'il connaît, et les

.../...

décisions seront ainsi prises au niveau de l'action à engager.

Cette décentralisation doit être accompagnée d'une délégation de pouvoir, où les dépositaires de pouvoir transmettront l'exercice d'une partie de leurs prérogatives à un ou plusieurs subordonnés, et où seront définis, les fonctions, les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles et le pouvoir des délégataires.

Cette délégation de pouvoir présente des avantages certaines à 3 niveaux.

1°) Au niveau de l'Entreprise : Elle permet la création d'un climat favorable, la préparation du futur chef, l'amélioration de la rentabilité de l'Entreprise. La rapidité de réaction est grande, et l'innovation est renforcée, ce qui engendre les idées nouvelles.

2°) Au niveau des délégataires. Il y aura la satisfaction de leurs besoins secondaires à savoir : s'informer, s'exprimer se rendre utile, se sentir utile, participer à l'élaboration des décisions, se sentir considéré, se valoriser, pouvoir s'autonomiser progressivement, améliorer leur rendement personnel, perfectionner leurs relations avec leurs collègues, et une tendance à déléguer eux-mêmes leurs pouvoirs à leurs subordonnés.

3°) Le responsable déléguant. Il jouera son véritable rôle de chef. Il disposera davantage de temps pour sa formation, la réflexion et la formation des autres.

Pour la réussite de la délégation, et pour l'intérêt des exécutants, il est nécessaire de s'assurer que la délégation a été exécutée en terme de délai, et de qualité par le contrôle.

.../...

Les différents responsables directs du Directeur Général constituent un comité de gestion qui aura pour mission

1°) de recevoir et examiner les projets et propositions établies par les différents services.

2°) de coordonner les budgets et de les arrêter définitivement.

3°) de recevoir et discuter les rapports relatifs à l'exécution des budgets.

Partie III Les moyens d'information et de contrôle

Nous distinguons

I- Les moyens d'information : Pour la mise en place et la réussite d'un contrôle de gestion il faut un système d'information adapté dont les éléments sont les suivants :

A. Une comptabilité générale : Bien que la comptabilité générale soit tournée vers l'extérieur (contraintes juridiques et fiscales), n'offrant pas de possibilités suffisantes pour analyser les situations en mouvement, elle est cependant un élément d'information du contrôle de gestion. Elle lui fournit certains éléments nécessaires pour le calcul des ratios, et permet de vérifier, à posteriori, les résultats du contrôle de gestion.

Elle lui fournit la situation de trésorerie : les dépenses effectuées (frais généraux, mobilier et matériel, les sinistres) les encaissements, soit par jour soit par mois.

Elle lui donne les renseignements sur les placements effectués et les produits financiers.

Elle lui donne aussi les renseignements sur les transferts de fonds des réassureurs.

B. Une comptabilité analytique : qui répondra à 2 besoins :

1°) au besoin d'utiliser, et de répartir l'ensemble des charges, et des produits entre les différents branches et services.

2°) au besoin d'élaborer, de quantifier, de valoriser les budgets adaptés aux différents types de responsabilités et de comparer les réalisations aux prévisions.

.../...

Dans nos sociétés d'assurance, cette comptabilité analytique peut être remplacée au départ par l'utilisation des clés de répartition bien définis.

a) Pour les charges communes, nous pouvons faire le choix entre 3 systèmes de clé de répartition

1°) La méthode de répartition proportionnelle aux primes comptabilisées de chaque branche

2°) La méthode de répartition proportionnelle à la somme des primes émises et des sinistres de chaque branche.

3°) La méthode de répartition des frais basés sur l'importance du personnel occupé par branche d'assurance.

b) Pour les produits financiers : Nous admettrons qu'ils sont fonction des placements apportés par les catégories c'est-à-dire des provisions techniques couvertes.

C) Les élements statistiques

Pour la réussite du contrôle de gestion, il doit y avoir des informations statistiques qui doivent permettre de satisfaire aux besoins suivants

- analyser les résultats techniques au niveau des contrats et au niveau des différentes garanties qui composent les contrats
- faciliter l'établissement des charges techniques
- étudier les résultats techniques.

Ces différentes informations statistiques doivent être fournies par :

1°) Département commercial

Etat 1 : Etat de production

Cet état permet de calculer :

.../...

- la prime moyenne d'une affaire nouvelle
- le taux de commissionnement

Etat 2. Etat des émissions de prime

A partir de cet état, on peut calculer le pourcentage moyen des annulations par rapport aux émissions.

Etat 3. Etat des commissions.

A partir de cet état, on peut calculer le pourcentage moyen des commissions annulées par rapport au total des commissions brutes.

Etat 4. Etat de chute :

Cet état permet d'apprécier la qualité de la production nouvelle d'une année déterminée. En mettant en rapport l'état de production nouvelle et l'état des chutes, il est possible de mesurer l'enrichissement réel ou l'appauvrissement du portefeuille. Il est également possible de calculer la rotation du portefeuille.

Etat 5. Etat de portefeuille

Une structure de l'état du portefeuille par année de souscription permet d'une part de déterminéer la durée de vie des contrats et d'autre part facilite l'établissement des prévisions d'encaissement.

L'ensemble des informations statistiques du département commercial permet d'établir l'évaluation du portefeuille et d'élaborer les produits et charges techniques.

2°) Département technique

Etat 6. Etat des sinistres de l'exercice courant

Etat 7. Etat des sinistres de l'exercice antérieurs

Les 2 états permettent d'établir les cadences de règle-

.../...

ment de sinistre pour l'élaboration des prévisions de sinistres et des provisions techniques.

3°) Département administratif.

Etat 8. Etat du personnel

A partir de cet état on peut calculer le ratio qui permet de suivre le rendement du personnel dans la temps. Il est possible de calculer, avec cet état, le rendement physique par producteur.

4°) Département Réassurance

Etat 9. Etat de cession en Réassurance

Il permet de calculer les ratios qui montrent le degré de dépendance de l'entreprise, et permet aussi d'élaborer les prévisions en réassurance.

Les éléments composant les différents états sont en annexe I

II Le moyen de contrôle : L'importance des travaux de contrôle nécessite l'intervention d'un contrôleur de gestion qui aura pour mission de contrôler l'exécution des budgets et prévisions.

Il doit avoir des qualités suivantes :

- Avoir un état d'esprit tourné vers l'avenir
- Etre un homme d'action
- Etre un homme de communication

Il faut qu'il ait un certain nombre de connaissance

- Une connaissance touchant les techniques du contrôle de gestion (comptabilité générale, analytique et statistique)
- Une connaissance touchant la technique d'élaboration des budgets
- Une connaissance de technique d'entretien et d'animation de groupe.

.../...

Partie IV Il faut du temps pour que le contrôle de gestion réussisse.

Le contrôle de gestion ne s'improvise pas, elle présente des difficultés de mise en route et des difficultés d'emploi. Il va falloir former les responsables du maniement de cet outil. La familiarisation des esprits aux nouvelles méthodes de gestion ne peut se faire que progressivement.

Ce n'est qu'après plusieurs années que le contrôle de gestion sera efficace. Ce délai peut aller de 3 ans à 8 ans.

Partie V L'existence d'un état d'esprit de confiante-collaboration.

Il faut que chacun comprenne l'esprit du contrôle de gestion, qui n'est pas destiné à permettre à quelques uns de se mettre en évidence, mais une collaboration confiante et totale qui doit s'exercer dans l'intérêt de l'Entreprise toute entière.

DEUXIEME PARTIE

LE FONCTIONNEMENT D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA.

CHAPITRE I LES ELEMENTS DE BASE AU CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE.

Nous ne pouvons pas parler de contrôle de gestion sans parler du management.

Il est l'ensemble des techniques qui sont à la disposition de l'Entreprise, et qui impliquent de la part des dirigeants un état d'esprit tourné vers l'avenir, où la gestion est basée sur la pratique de la planification des actions et des décisions.

Le contrôle de gestion est l'ensemble des méthodes permettant de rassembler les informations, de les analyser, d'établir les prévisions, de fixer les objectifs et de contrôler leur réalisation dans un cadre préétabli.

Ces 2 techniques sont intimement liées, car ce sont les principes du management qui fournissent les éléments de base au contrôle de gestion.

L'Entreprise d'assurance est un système économique autonome combinant différents moyens en vue de la production et de la vente de service.

Elle étudie l'environnement dans lequel, elle travaille. Elle étudie son marché. Elle s'évalue en terme de potentiel et de volonté.

A partir de ceux-ci, elle dégage ses finalités.

Ces finalités peuvent porter sur la croissance, la pérennité, la sécurité et l'autonomie.

Et c'est à partir de ces finalités que sont élaborés ces principes de gestion.

.../...

SECTION 1 : LES POLITIQUES

Elles peuvent être définies comme un ensemble intégré hiérarchisé de principes directeurs écrits et communiqués à tous les cadres intéressés en vue d'orienter leurs actions.

Elles ne sont pas au même niveau. Nous distinguons :

1°) La politique générale qui a pour but d'indiquer et de préciser les finalités de l'Entreprise. Elle est élaborée par le Directeur Général et les représentants du pouvoir central de la société.

2°) Les politiques principales qui ont pour but de préciser l'application de la politique principale par fonction. Elles sont élaborées par le Directeur Général et les responsables des fonctions de la Société.

3°) Les politiques particulières : Chaque politique principale est explicitée en un certain nombre de politiques particulières. Elles détaillent les modalités d'accomplissement de chaque politique principale, et constituent ainsi les éléments stratégiques des actions à mener. Elles sont élaborées par le responsable de fonction et ses collaborateurs.

SECTION 2 : LES PLANS

Le plan est l'expression chiffré des politiques.

Il a pour objet essentiel d'indiquer les niveaux d'activités recherchés dans les différents domaines commerciaux, techniques et financiers.

Dans les sociétés d'assurance, il couvre 3 à 5 ans en général.

Il se présente sous forme de tableau contenant des données chiffrées année par année et permet de montrer, quels buts qualitatifs et quantitatifs ont été atteints.

.../...

Il permet de déterminer les objectifs annuels.

SECTION 3 : LES OBJECTIFS

Les objectifs sont des buts à atteindre dans un délai déterminé, fixé dès le départ.

Ils présentent un certain nombre davantages

1°) Ils permettent d'orienter L'Entreprise vers l'avenir en évitant de la conduire sous la pression du présent.

2°) Ils permettent de préciser l'application de certaines politiques pour une période déterminée.

3°) Ils permettent d'apprécier les résultats en fonction de ce qui a été prévu et possible.

Ils ne se situent pas au même niveau. Il y aura

1°) Les objectifs généraux qui porteront sur l'expansion de l'Entreprise, sa rentabilité, ses orientations commerciales.

2°) Les objectifs intermédiaires qui touchent les services, les missions, les différentes phases de lancement de produits nouveaux.

3°) Les objectifs particuliers qui touchent au délai d'exécution, au type de contrat.

Pour que les objectifs soient fiables, ils doivent remplir certaines conditions.

1°) Ils doivent être coordonnés entre eux,

2°) Ils doivent porter sur les aspects majeurs de l'activité de l'entreprise.

3°) Ils doivent présenter une solution optimale :

- ambitieux : il poussera au dépassement de soi les personnes chargées de l'atteindre.

- réaliste : calculé trop largement, ils seraient d'emblée déclarés inateignables, ils décourageraient dès lors les intéressés.

4°) Ils doivent être définis avec la participation de tous ceux qui ont la charge de les atteindre.

5°) Ils ne doivent pas être aussi nombreux.

.../...

Actuellement les sociétés d'assurance des pays membres de la CICA doivent fixer certains objectifs.

1°) La diversification de leur portefeuille, en créant des produits nouveaux à l'intérieur des branches pour faire face à la concurrence.

2°) L'amélioration de leur prestation :

3°) La réduction au minimum des crédits, ce qui va améliorer la situation financière par l'accélération des règlements des sinistres, et facilitera les placements.

4°) L'assainissement de leurs portefeuilles.

SECTION 4 LES PROGRAMMES D'ACTIONS

Ils permettent d'envisager la réalisation pratique des objectifs. Ils consituent les moyens demandés en vue d'obtenir les buts impartis.

Ces moyens peuvent être :

- les hommes
- les services
- les produits nouveaux
- l'argent

Ils sont élaborés avec la participation de tous les responsables.

SECTION 5 : LES BUDGETS

Ce sont les expressions chiffrées des moyens financiers inscrits dans les programmes et devant permettre d'atteindre les objectifs.

Ils se rattachent à des fonctions et à des responsabilités qui dépendent de la structure de l'Entreprise.

Les budgets doivent remplir certaines conditions.

1°) respecter l'orientation de la politique générale donc être un outil de planification.

.../...

2°) assurer un équilibre entre les possibilités des différentes fonctions tout en recherchant le meilleur emploi des moyens, être un outil de coordination et de cohérence.

3°) dégager une rentabilité prévisionnelle satisfaisante

4°) dégager une solvabilité prévisionnelle qui assure à l'Entreprise l'équilibre de sa trésorerie.

Après avoir vu les éléments de base du contrôle de gestion, nous allons étudier son fonctionnement courant dans une de nos sociétés d'assurance.

CHAPITRE II LE FONCTIONNEMENT COURANT D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA.

Dans le cadre du PPOPB, les sociétés d'assurance des pays membres de la CICA doivent établir 2 sortes de plans, le plan à moyen terme et le plan à court terme, qui doivent faire l'objet d'un contrôle continu.

Nous allons voir dans une première section : l'établissement des plans, et dans une 2e section le contrôle de ces plans.

SECTION 1 L'ETABLISSEMENT DES PLANS

En assurance, le rapport sinistre à prime se stabilisant dans une moyenne de 5 années, nous prendrons comme moyen terme 5 ans, et court terme une année.

PARAGRAPHE I L'ETABLISSEMENT DU PLAN QUINQUENNAL

Ce plan est établi au niveau de chaque branche d'assurance : - auto - incendie - risques divers - vie - transports, ensuite globalement au niveau de l'Entreprise.

.../...

Dans nos sociétés d'assurance, nous pouvons élaborer 5 types de plan

- le plan commercial : qui dessine l'avenir en matière d'évolution en émission de prime, d'encaissement, production nouvelle etc...
- le plan de placement : dans lequel nous trouverons les placements et les produits financiers
- le plan technique
- le plan humain qui fixe le volume du personnel, et s'exprime aussi en formation , rémunération du personnel.

Le plan global quinquennal peut se présenter de la la manière suivante :

Composante	1ère année	2e année	3e année	4e année	5e année
- Prime émise - Production nouvelle - Sinistre - cession de prime - part Réass. dans les sinistres - les placements - produits financiers - frais généraux					

Ces prévisions sont faites à partir
- de la politique et stratégie de l'Entreprise
- de renseignements fournis par les statistiques comptables et extracomptables concernant l'activité de la société dans les années précédentes.
- des informations techniques recueillies à la direction des assurances sur la structure et l'évolution du marché des assurances.

.../...

- de diverses informations provenant du Ministère de la Coopération Internationale, du service des Mines, sur les projets d'investissement et l'évolution du parc automobile.

- de la concurrence

Le montant définitif du plan sera arrêté au cours d'une réunion du comité de gestion.

Chaque année, l'actualisation du plan se fait par examen des résultats de l'exercice écoulé, ce qui peut entraîner des modifications consécutives éventuelles des chiffres existant pour les années suivantes, et adjonction des éléments afférents à un exercice supplémentaire.

PARAGRAPHE II Le plan à court terme : Ce plan sera d'une durée d'un an. Il comprend l'ensemble de tous les budgets annuels de l'Entreprise. Le contrôle de gestion ayant parmi ses caractéristiques celle de fournir à chaque responsable les éléments d'appréciation de sa propre gestion. Le plan annuel correspond à des responsabilités fonctionnelles et engage alors chacun des responsables.

Chaque fonction va faire ses prévisions avec la collaboration du contrôleur de gestion.

I - LA FONCTION COMMERCIALE ET LE CONTROLE DE GESTION

A la fin du 2e trimestre, le contrôleur de gestion envoie au Directeur Commercial les états de prévisions commerciales.

A la réception de ces états, le Directeur Commercial envoie un état à ces différents responsables par branche pour l'établissement de leur prévision.

Les responsables par branche envoient ensuite leurs états au Directeur Commercial qui fait alors une prévision globale commerciale, et rédigera son rapport en donnant les explications.

Il envoie son rapport annexé des états des prévisions au contrôleur de gestion dans un délai de 2 mois.

.../...

Cet état de prévision commerciale est ventilé en différents budgets. Nous pouvons avoir ainsi

- le budget de production et d'émission
- le budget d'encaissement
- le budget de commission payés

A la réception de l'état de prévision commerciale et budgets, le Directeur Général va déclencher une réunion du comité de gestion.

Le Directeur Commercial donnera lecture de son rapport, ensuite une discussion franche sera ouverte, au cours de laquelle chacun apportera sa contribution en raison de sa connaissance personnelle du marché.

Les chiffres retenus à la suite de ces débats seront portés définitivement sur les états de prévisions et budgets d'émission.

Le budget d'émission par branche peut se présenter de la manière suivante

Branche	1er T...	2e T...	3e T..	4e T..
Bureau 1 Bureau 2 Burean n'				
Total				
Total cumulé				

Cette ventilation a pour effet de permettre de suivre et de juger l'évolution des émissions dans chacune des branches exploitées et dans chaque bureau direct, et permet de prendre facilement des mesures correctives au niveau nécessiteux.

.../...

Le Directeur Commercial et ses collaborateurs seront assistés par le contrôleur de gestion pour l'établissement de leurs prévisions et budgets.

II LA FONCTION TECHNIQUE ET LE CONTROLE DE GESTION

Le règlement des sinistres constitue la source principale des dépenses dans une Société d'Assurance.

Cette budgétisation se fera aussi par branche pour pouvoir cerner la réalité.

Pour ce travail, le chef de département sinistre sera assisté par le contrôleur de gestion.

La prévision de sinistre sera obtenue en faisant appliquer à la prévision de prime le taux de sinistralités de l'exercice écoulé, ou de l'exercice en tenant compte de la dérive monétaire.

Avec le montant obtenu, les pourcentages de cadence de règlement seront appliqués pour dégager les montants de sinistres à régler au titre de l'exercice et des exercices antérieurs.

Ce budget de sinistre par branche peut être présenté de la manière suivante.

Branche	1er T.		2e T	
	Ex. en cours	Ex. antérieur	Ex. en cours	Ex. antérieur
Bureau direct 1 Bureau direct 2 Bureau direct 3				
Total Total cumulé				

.../...

III - La Fonction Réassurance et le Contrôle de Gestion

Après l'établissement définitif de la prévision commerciale et technique, les prévisions en réassurance seront établies.

Le contrôleur de gestion en collaboration avec le Chef de la fonction réassurance dégageront le montant des primes et des sinistres à céder au réassureur par traite et par branche.

Pour cela nous pouvons établir 2 budgets

Budget de cession de prime en réassurance toute branche

Branche		1er T.	2e T.	3e T.	4e T.
Incendie	quote part Excedent K Facultatif				
Total					
Transport	quote part Excedent K Facultatif				
Total					
Auto	1er risque 2e risque 3e risque				
Total					
	quote part Excédent K Facultatif				
Total					
Total					

.../...

Budget des parts des réassureurs dans les sinistres toute branche

Branche	1er T.	2e T.	3e T.	4e T.
Incendie quote part Excédent K Facultatif				
Total				
Auto 1er risque 2e risque 3e risque				
Total				
etc				
Total				

IV - La Fonction Financière et le Contrôle de Gestion

Avec les prévisions en émission, le Directeur Financier et le contrôleur de gestion feront un plan de placement.

L'intervention du contrôleur de gestion se situera pour l'étude de 2 types de problèmes.

1°) Le choix des investissements en partant d'une étude de rentabilité et de la règlementation en matière de placement.

2°) L'adaptation du fond de roulement à l'activité de la société.

Dans l'un et l'autre cas ces interventions peuvent porter sur :

- le rassemblement des informations nécessaires
- l'étude comparée des méthodes.

.../...

Cet état de prévision de placement peut être présenté de la manière suivante

Composante	1er T.	2e T.	3e T.	4e T.
Placement				
Produits financiers				
Total				
Total cumulé				

Il est à noter que pour la confection des prévisions de placement et de réassurance, le contrôleur de gestion et les différents chefs de fonction seront orientés par la Direction Générale.

V - La Fonction administrative et le contrôle de gestion

En fin du 3e T, le contrôleur de gestion envoie au Directeur Administratif les états de prévision en frais généraux et en personnel.

Ce dernier envoie à chaque Chef de Département et Bureau direct ces états pour leurs prévisions en frais généraux et en personnel.

Ces états doivent être retournés à la Direction administrative dans un délai d'un mois, et le Chef de cette fonction rédigera son rapport.

.../...

Cet état de prévision des frais généraux peut être présenté de la manière suivante :

Désignation	1er T.	2e T.	3e T.	4e T.
- Salaires - Charges sociales - Impôts et taxes - T F S E - Frais divers de gestion - Mobilier et matériel - Amortissement				
Total				
Total cumulé				

Dans un délai de 2 mois, le Directeur Administratif, les renvoie au contrôle de gestion avec son rapport annexé de différentes dépenses imputables à chaque direction et bureau direct. Pour ce travail, le contrôleur de gestion assistera le Directeur Administratif.

A la réception des différents états de prévisions et budgets en réassurance, en placement, en frais généraux et technique, le Directeur Général déclenchera une réunion de comité de gestion. Le Directeur Administratif donnera lecture de ses budgets et une discussion sera ouverte, les frais jugés inutiles seront supprimés.

Ensuite, le comité de gestion comparera les frais généraux par rapport au chiffre d'affaires, au sinistre, au placement, et au cession en réassurance pourqu'il y ait une cohérence entre les différents budgets.

S'il n'y a pas de coordination entre les différents budgets, le comité de gestion procédera à la réduction de certains frais jusqu'à la ramener à un montant acceptable.

.../...

Le chiffre arrêté sera porté sur les budgets d'exploitation ou budget de trésorerie.

VI - Le budget de Trésorerie

C'est dans ce budget que seront centralisés tous les budgets individuels.

Il peut être établi suivant ce modèle

Recette	1er T	2e T	3e T	Dépense	1er T.	2e T.	3e T.	4e T.
- Primes encaissées - Produits financiers - Solde Réass. et coassureur - Recours encaissé - Autres produits				- Sin. payés - Sal.+ Ch. - Tax. d'enreg. - Fr. génér. - Solde réas. et coass. Solde				

VI- L'Etablissement du tableau de bord de provision annuelle par branche

Le contrôle de gestion a parmi ses caractéristiques de faire ressortir les résultats par branche.

Pour ce faire, deux postes d'exploitation doivent faire l'objet d'un traitement spécial.

1°) Les frais généraux : Nos sociétés d'assurance dont les activités s'étendent à plusieurs branches, le problème de la répartition des frais généraux se pose.

Le rapport du Directeur Administratif fait ressortir certains frais imputables directement à certaines branches et les autres frais généraux afférents aux services communs seront répartis entre les différentes branches selon la clé de répartition retenue par la société.

.../...

2°) Les produits financiers et les placements seront aussi répartis entre les différentes branches selon une clé de répartition définie.

Une fois ce travail terminé, le contrôleur de gestion procède à l'établissement du tableau de bord annuel des prévisions par branche.

Le tableau de bord prévisionnel est un ensemble d'information présenté sous une forme résumée et synthétique.

Ce tableau de bord prévisionnel par branche peut être présenté de la manière suivante.

Fonction	Composante	Année
Commerciale	Production Emission de prime Encaissement Commissions payées	
Technique	- Montant de sinistres payés - Nombre de sinistres déclarés	
Réassurance	- Prime cédée - Part réassureur dans le sinistre - Commissions reçues	
Administrative	- Effectif - Frais généraux	
Financière	- Placement - Produit financier	
Cpte d'exploitation	- Recette - Dépense	
Cpte de pertes et profits		

.../...

VII - Le rapport du contrôleur de gestion

Après tous les travaux de prévision, le contrôleur de gestion rédige son rapport où seront annexés tous les budgets, les tableaux et la synthèse de différents rapports.

. Il envoie ensuite une copie de son rapport à tous les responsables de département.

SECTION 2. LE CONTROLE DE REALISATION PAR RAPPORT AUX PREVISIONS

La phase d'élaboration des budgets a permis

1°) de recenser pour chaque centre d'activité son potentiel, ses possibilités et ses moyens de travail.

2°) d'établir les différents budgets par coordination des informations et de les faire approuver par le comité de gestion.

3°) de diffuser à tous les échelons de responsabilités, l'information relative aux objectifs à atteindre.

La phase de contrôle constitue un élément essentiel de contrôle de gestion et conditionne son efficacité. Par rapprochement entre prévisions et réalisations, nous dégagerons les écarts sur budgets. Cette analyse doit permettre de décéler les causes des écarts constatés et de localiser les responsables.

L'interprétation des écarts permettra de distinguer
- les écarts de mauvaises prévisions
- les écarts de carence qui traduisent une défaillance dans l'exercice d'une responsabilité.

Mais le contrôle de gestion ne doit jamais être conçu comme un procédé d'investigation policière permettant de mettre en accusation les différents responsables lors d'un manquement constaté.

.../...

Les écarts et leur analyse doivent rester un moyen d'information synthétique et dynamique afin d'améliorer l'efficacité de l'action en orientant vers les mesures correctives.

Voyons maintenant le contrôle des différents plans.

PARAGRAPHE I LE CONTROLE DU PLAN A LONG TERME DES REALISATIONS PAR RAPPORT AUX PREVISIONS.

Pendant les cinq premières années du plan, il n'y aura pas de contrôle du plan quinquennal, mais seulement des plans annuels. Mais à partir de la 5e année, chaque année, le contrôleur de gestion procédera au contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

Ce plan permet d'observer l'évolution annuelle de tous les éléments de la gestion.

Il permet de déceler les améliorations attendues, les distorsions et les éléments sur lesquels il faut agir.

PARAGRAPHE II LE CONTROLE DES REALISATIONS PAR RAPPORT AUX PREVISIONS A COURT TERME.

La phase de contrôle du plan à court terme peut être scindée en 2 étapes : le contrôle des différents budgets, et l'information des responsables par les tableaux de bord.

I. Le contrôle des budgets

Les différents budgets établis sont contrôlés périodiquement pour tirer les écarts entre le prévu et le réel, et le pourcentage d'augmentation ou de perte.

Ce tableau de contrôle du budget peut être présenté de de la manière suivante.

.../...

Désignation	Trimestre				Cumul depuis le			
	Prévu	Réel	Ecart	%	Prévu	Réel	Ecart	%

II- Information des responsables

Les responsables sont informés des écarts et de leur analyse. Cette information est sélective, une information de synthèse pour la Direction Générale et une information analytique et dynamique pour les responsables de fonctions afin d'améliorer l'efficacité de l'action en orientant vers les mesures correctives.

Celle-ci se fait par des tableaux de bord qui peuvent intégrer les ratios.

A) Les tableaux de bord informationnels.

Ces tableaux tiennent compte de la hierarchie et de la périodicité, ainsi la Direction Générale peut être informée tous les 3 mois et les Directeurs des fonctions tous les mois. A cet effet, nous dinstinguons 2 sortes de tableaux de bord.

1°) Tableau de bord du Directeur Général

Il tient essentiellement dans un système fréquent de renvois vers les niveaux inférieurs, de façon à déterminer la source des anomalies suivant les budgets généraux établis.

Dans notre cas, le Directeur Général dispose de 11 éléments considérés comme autant d'indicateurs de gestion, destinés à figurer sur les tableaux de bord. Ce sont :

- production
- emission de prime
- encaissement
- commissions payés
- sinistres payés
- prime cédée
- part des réassureurs dans les sinistres.

.../...

- produits financiers
- placement

Pour illustrer le fonctionnement du tableau du Directeur Général, prenons les postes des opérations de la fonction commerciale.

Le tableau de bord commercial du Directeur Général peut être présenté de la manière suivante:

1er T	Prévu	Réalisé	Ecart
Production Prime émise Encaissée Commissions payées			

2°) Le tableau de bord des responsables de fonction

Ce tableau de bord est adressé aux différents responsables de fonctions. Cependant, s'il y a un écart négatif élevé le Directeur Général peut essayer d'en trouver l'origine en demandant les tableaux de bord du responsable concerné.

Prenons l'exemple du tableau de bord du Directeur Commercial.

Ce tableau de bord peut se présenter de la manière suivar

Tableau de bord du Directeur Commercial.

1er T.	Primes					
	Prévu	Réalisé		KF	%	clignota
Auto Transport Incendie Risques divers Vie						
Totaux						

.../...

Les écarts négatifs des différentes branches feront l'objet de répartition de prime entre les différents bureaux directs. Ceci peut être illustré par le tableau suivant :

Tableau de bord du Directeur Commercial

Répartition prime branche déficitaire entre bureaux directs

Production branche déficitaire 1er T.						
Bureau direct	Bur. 1	Bur. 2	Bur. 3	Bur. 4	Bur. 5	Total
Objectifs						
Réalisations						
Ecart K						
%						
Clignotant						

Après avoir vu les différents tableaux de bord voyons maintenant les ratios.

B) Quelques ratios de contrôle de gestion

Pour analyser la gestion de l'Entreprise d'assurance le contrôleur de gestion peut intégrer les ratios dans les tableaux de bord.

La méthode de ratio consiste à faire le rapport des grandeurs typiques. L'effet de cette démarche est de réduire les différences de taille qui peuvent exister entre les sociétés et de disposer d'instrument d'appréciation relatif. Nous pouvons distinguer

.../...

I - Les Ratios Commerciaux.

Nous pouvons citer :

1°) L'évolution de la part de marché : qui fait intervenir la notion de taille critique et de zone critique

a) La taille critique : C'est le nombre limite auquel la société doit réagir :

Par exemple en auto, si la taille critique à établir est de 2 % du marché, sachant que le marché est de 10 000 000 de véhicules

La taille critique s'établira à

$$\frac{10\ 000\ 000 \times 2}{100} = 200\ 000 \text{ véhicules}$$

L'assureur descendant au-dessous de 200 000 véhicules doit réagir.

b) La zone critique : C'est la zone de turbulence en chiffre d'affaires.

En-dessous de cette limite, demeurent les possibilités d'adaptation rapide à des situations évolutives.

Au-dessus, on dispose de moyens financiers nécessaires pour la mise en oeuvre des actions.

2°) Le taux d'expansion : Il reflète l'évolution des encaissements. Il est calculé d'une part globalement et d'autre part par branche.

$$\frac{\text{Encaissement net n - Encaissement n-1}}{\text{Encaissement n-1}}$$

3°) Le taux de la production nette

$$\frac{\text{Nombre d'affaires nouvelles} \times 100}{\text{Nombre de chutes}}$$

4°) Le prime moyenne $\frac{\text{Montant des encaissements}}{\text{Nombre de polices}}$

.../...

5°) Taux de croissance du nombre de producteur

$$\frac{\text{Nbre de producteur (t) - Nbre de producteur (t-1)}}{\text{Nombre de producteur (t-1)}}$$

II - Les ratios techniques

1°) Le taux de frais généraux

$$\frac{\text{Frais généraux}}{\text{Prime émise}}$$

Il doit y avoir une fourchette pour situer l'entreprise.

2°) Taux de commissionnement

$$\frac{\text{Commission x 100}}{\text{Prime émise}}$$

3°) Taux de sinistralité.

$$\frac{\text{Sinistres payés + provision de sinistre}}{\text{prime de l'exercice ou acquise}}$$

Il est calculé par branche. Il représente la part de primes pures contenues dans les primes commerciales. Il permet d'apprécier l'équilibre technique dans une branche donnée et de faire une comparaison dans le temps et dans l'espace. Il permet de guider la politique commerciale et la politique de règlement.

- assainissement du portefeuille, modification de garanties
- accélération ou ralentissement du règlement de sinistre.

4°) Taux de fréquence

$$\frac{\text{Nombre de sin. déclarés}}{\text{Nombre de contrats}} \times 100$$

5°) La cadence de règlement de sinistres

$$\frac{\text{Sin. payés}}{\text{Sin. t + prévision au 31/12/t}}$$

.../...

La cadence de règlement permet d'évaluer les provisions de sinistres à partir des paiements de l'exercice. Elle permet de connaître aussi la politique de règlement de l'Entreprise.

6°) Le ratio de liquidation des provisions techniques

$$\frac{\text{Boni au Mali de liquidation}}{\text{provision (t-1)}}$$

La connaissance des écarts pour prévision de sinistres antérieurs donne une indication sur la politique d'évaluation de l'Entreprise.

III - Les ratios administratifs

1°) Taux de croissance de l'effectif employé

$$\frac{\text{Effectif (t) - effectif (t-1) x 100}}{\text{effectif (t-1)}}$$

2°) Pourcentage de salaire par rapport aux primes émises

$$\frac{\text{Charge du personnel}}{\text{primes émises}}$$

Ce ratio permet de suivre le rendement du personnel dans le temps.

3°) Pourcentage de frais administratifs par rapport aux primes

$$\frac{\text{Frais administratifs de production}}{\text{Encaissement}}$$

IV - Les ratios financiers

1°) Taux de bénéfice d'exploitation

$$\frac{\text{Bénéfice d'exploitation x 100}}{\text{prime acquise}}$$

Tout résultat positif est considéré bon.

2°) Les soldes débiteurs d'agents. On fixe une limite qu'il faut éviter de monter au-dessus.. Par exemple si cette limite est de 5 % de la prime émise. Pour une émission de 50 000 000. Le montant des découverts ne doit pas excéder.

.../...

$$\frac{50\ 000\ 000 \times 5}{100} = 2\ 500\ 000$$

3°) Le taux de produit financier

$$\frac{\text{Produit financier net} \times 100}{\text{Encaissement brut}}$$

4°) Rentabilité de fond propre

$$\frac{\text{Bénéfice comptable} \times 100}{\text{Capitaux + réserves}}$$

5°) Le taux de conservation

$$\frac{\text{Prime conservée} \times 100}{\text{Prime émise}}$$

Il permet d'apprécier la capacité d'autonomie de la société vis-à-vis des réasssureurs.

Plus le taux est élevé, plus la société est dépendante.
Moins le taux est élevé, plus la société est autonome.

CONCLUSION GENERALE

Nous voilà arrivés, au terme de notre mémoire, ces quelques pages sont modestes, elles ne prétendent pas constituer une étude exhaustive du contrôle de gestion, un domaine extrêmement vaste, mais l'introduction d'un système de contrôle de gestion dans une société d'assurance des pays membres de la CICA.

Le diagnostic de ces sociétés nous a montré qu'elles connaissent aujourd'hui une certaine croissance de leur chiffre d'affaires, mais cependant, il leur reste encore beaucoup à faire. Elles doivent

1°) Faire face à la concurrence

2°) Développer encore leurs activités en créant des produits nouveaux.

3°) Améliorer leur image de marque

4°) Faire comprendre l'utilité de l'assurance

5°) Donner encore satisfaction aux clients par l'amélioration des services après vente

6°) Rompre avec le système de gestion traditionnelle, pour faire place à un système de gestion moderne.

Aujourd'hui, nous vivons dans un univers à perpétuel changement où l'accélération de l'évolution est perceptible dans tous les domaines et que les Entreprises d'assurance n'y échappent pas.

La gestion des Sociétés devient de plus en plus complexe, les informations à rechercher et à intégrer deviennent variées d'où une obligation impérieuse de répartir les tâches.

Pour ce faire, nos sociétés d'assurance doivent adopter le système du PPOBP, autrement dit elles doivent élaborées une politique générale hiérarchisée et coordonnée qui permet l'établissement des objectifs et des prévisions à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines de la gestion, et de les

contrôler avec les réalisations pour mettre en oeuvre les actions correctives. Ce qui nécessite la mise en place d'un contrôle de gestion.

Dans ce cadre, ces sociétés doivent élaborer 2 sortes de plan

- Le plan quinquennal qui fixera les grandes orientations de la politique générale.
- Le plan annuel qui correspondra à des responsabilités fonctionnelles et engagera la responsabilité de ces chefs et aura pour mission d'atteindre les objectifs.

Cette mise en place ne se fait pas de façon brutale, il faut que certaines conditions soient réunies pour sa réussite.

1°) Il faut que les dirigeants soient convaincus de sa nécessité, et s'y engagent de façon claire sans ambiguïté.

2°) Il faut une structure décentralisée, qui doit comporter une délégation de responsabilités, une définition précise des fonctions.

3°) Il faut des moyens d'information et contrôle, d'où l'intervention d'un contrôleur de gestion, pour centraliser et filtrer les différentes informations dont dispose l'Entreprise, de les traiter et rechercher celles qui ont une importance primordiale pour la vue de l'Entreprise.

4°) Il faut du temps pour familiariser les esprits aux nouvelles méthodes de gestion, et former les responsables au maniement de cet outil.

5°) Il faut une franche collaboration entre les agents que chacun comprend l'esprit du contrôle de gestion.

Si le contrôle de gestion est bien compris et bien mené, il présente des avantages appréciables à 2 niveaux.

A) Au niveau des hommes. Il y aura

1°) Une définition participative de leur attribution

2°) Une mise au point en commun de leur objectif

3°) Une suivi périodique des réalisations de chacun grâce au tableau de bord.

4°) La possibilité de recourir rapidement aux corrections

5°) Une réduction de divergence entre les réseaux de distribution et de l'Entreprise.

En conséquence, il y aura des possibilités de meilleure rémunération, mais aussi des possibilités pour les hommes d'un accomplissement personnel et de promotion.

B) Au niveau de l'Entreprise.

Il y aura une meilleure productivité de l'Entreprise dans ses grandes fonctions.

1°) Fonction commerciale. Les agents produiront plus

2°) Fonction administrative. Il y aura moins d'absentéisme. Il permettra de maîtriser l'évolution des frais d'exploitation.

3°) Fonction technique : Il permettra de suivre l'évolution des sinistres et leur cadence de règlement, et permettra d'accélérer le règlement des sinistres.

4°) Fonction Financière. L'argent des quittance rentrera plus vite. Il permettra de faire les placement dans les plus brefs délais et de prendre les engagements.

5°) Fonction réassurance. Il permettra de maîtriser la cession en réassurance.

En définitive, il y aura une meilleure coordination des services et des départements, un meilleur climat s'instaurera entre la société et les agents.

Nos sociétés d'assurance, si elles veulent arriver à bon port, elles doivent faire leur plan à long terme, pour maximer leurs chances de réussite, il leur faudra un contrôle de gestion.

A N N E X E S

ANNEXE I

LES ETATS STATISTIQUES

Etat 1.- Etat de Production par branche/mois

Cet Etat comprend les rubriques suivantes :

- Nombre d'affaires nouvelles réalisées au cours de l'année N(A)
- Primes nettes annuelles des affaires nouvelles (B)
- Commission terme des affaires nouvelles (C)

On peut calculer

- Prime moyenne d'une affaire nouvelle (B/A)
- le taux moyen de commissionnement $\frac{100C}{B}$

Etat 2. Etat des émissions de prime par branche/mois

- Montant des émissions au comptant
- Montant des émissions de primes termes
- Montant des émissions de prime (comptant + terme (A))
- Montant des annulations sur l'exercice en cours
- Montant des annulations sur les exercices antérieurs
- Montant des annulations tous exercices (B)
- Montant des émissions nettes de prime (C=A-B)

On peut calculer :

- Le pourcentage moyen des annulations par rapport aux émissions égal à $\frac{100\ B}{A}$

Etat 3. Etat des commissions

- Montant des comissions normales (A)
- Montant des commissions escomptées (B)
- Montant total des commissions (C= A + B)

On peut calculer

- le pourcentage moyen des commissions escomptées par rapport au total des commissions égal à $\frac{100\ B}{C}$ (E)
- Montant des commissions annulées (D)

On peut calculer : à partir de ces données

- le pourcentage moyen des commissions annulées par rapport au total des commissions brutes égal à $\frac{100\ D}{E}$
- Montant des commissions nettes (C = E - D)

Etat 4. Etat des chutes par mois

- Montant des chutes par mois (A)
- Répartition des chutes par nature (pour non paiement, par l'assuré, par la compagnie, et pour sinistre
- Nombre de contrats en suspens (B)
- Nombre de contrats remis en vigueur (C)
- Pourcentage de contrats remis en vigueur par rapport au nombre de contrat en suspens égal $\frac{100\ C}{B}$
- Nombre de chutes sur contrats souscrits en N ou N-1
- Pourcentage de chutes sur contrats souscrits en N ou N-1
- Montant des chutes en primes (D)
- Prime moyenne d'une chute (D/A)

On peut calculer

- Portefeuille au 1er/1/(N + 1) = Entrées + portefeuille au 1er janvier N - Sorties
- Rotation du portefeuille.

$$\frac{\text{Sorties}}{\text{portefeuille moyen}}$$

Etat 5 Etat du portefeuille par mois

- Nombre de contrats en portefeuille (A)
- Valeur terme des contrats en portefeuille (B)
- Prime moyenne d'un contrat en portefeuille égale à $\frac{B}{A}$

Etat 6 Etat des sinistres de l'exercice courant/mois

- Nombre de sinistres survenus au cours de l'exercice courant (A)
- Nombre de sinistres survenus sur contrats souscrits en N ou N-1
- Pourcentage de sinistres reglés (avec suite, sans suite)
- Cadence de règlement
- Coût total des sinistres survenus : Evaluation + Règlement (B)
- Evaluation - Entrées + modification-sorties
- Règlement = Règlements définitifs + règlement partiels
- Coût moyen d'un sinistre survenu égal à $\frac{B}{A}$
- Coût moyen d'un sinistre avec suite
- Rapport sinistre à prime de l'exercice courant.

Etat 7. Etat des sinistres des exercices antérieurs/mois

Cet Etat sera établi pour les quatre exercices précédents l'exercice courant afin de permettre l'établissement des prévisions quinquenales des charges de sinistres. Pour chaque exercice : (N - 1, N-2, N-3 et N-4).
On a les rubriques suivantes :

- Nombre total des suspens
- Montant de la reserve initiale
- Nombre de sinistre déclarés tardivement
- Nombre de sinistres réglés (avec suite, sans suite)
- Montant des évaluations : entrée + modification - sorties (A)
- Montant des règlements B
- Montant du solde = (A-B)
- Taux de sur évaluation ou de sous évaluation égal à $\frac{100\ S}{R}$

Etat 8. Etat du personnel par mois

- Effectif de l'année
- Nombre de départ
- Nombre d'embauche
- Nombre de personne par service
- Nombre de Producteur
- Nombre d'Inspecteur

Etat 9. Etat de Réassurance par trimestre

- Montant total de cession par trimestre
- Montant de cession par traité
- Montant de sinistre à la charge des réassureurs
- Montant de sinistres à la charge des réassureurs par traite
- Montant des commissions reçus.

VENTILATION

DES FRAIS GENERAUX

DESIGNATION	Montants		OBSERVAT.
	Journée	Cumul	
FRAIS DU PERSONNEL			
IMPOTS ET TAXES			
T.F.S.E.			
Loyer et ch. locatives			
Entretien des Immeubles			
Entre.et Rép.Mobil et Matériel			
Tvx et façon exécut.à l'extér.			
Mobilier et Petits matériel..			
Eaux, Electricité et Gaz			
Honoraires			
Assurances			
TRANSPORTS ET DEPLACEMENTS			
FRAIS DIVERS DE GESTION			
Publicité			
Mission et Réception			
Imprimés et Fournitures de Bureau			
Documentation Générale			
P.T.T.			
Cotisation et Don			
FRAIS FINANCIERS			
COMMISSIONS			
DIVERS			
TOTAUX			

COMPTE D'EXPLOITATION SIMPLIFIE

ANNEE : ____

	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMB	DECEMBRE	TOTAL
CHIFFRE D'AFFAIRES													
- Primes													
- Produits financiers													
- Sinistres et prestations													
- Charges de gestion													
- Commissions													
- Autres charges													
- Résultat													

ANNEE : -----

SUIVI DU S/P (1) PAR BRANCHE (en cumul fin de trimestre)

	PREMIER TRIMESTRE	DEUXIEME TRIMESTRE	TROISIEME TRIMESTRE	QUATRIEME TRIMESTRE
AUTO 2 roues 4 roues Flottes TPM-TPV Engins TOTAL AUTO				
HABITATION				
MALADIE Individuelle Groupe				
R.C.				
TRANSPORT Maritime Terrestre				
TOTAL				

(1) Sur primes acquises à l'exercice si possible

ANNEE

ETAT EMISSION EN 1.000 Frs

CATEGORIE	JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUIN	
	A.N.	R.N.	A.N.	R.N.	A.N.	R.N.	A.N.	R.N.	A.N.	R.N.	A.N.	R.N.
S/TOTAL												
TOTAL												

MOIS :
ANNEE :

SERVICE COMMERCIAL

RAPPORT ANALYTIQUE

1- Affaires Nouvelles :

BRANCHES	NOMBRE	MONTANT EMISSIONS	TAUX CROISSANCE
AUTO			
INCENDIE			
TRANSPORT			
RISQUES DIVERS			
RISQUES SPECIAUX			

2- Polices Renouvelées :

BRANCHES	NOMBRE	MONTANT EMISSIONS	TAUX CROISSANCE
AUTO			
INCENDIE			
TRANSPORT			
RISQUES DIVERS			
RISQUES SPECIAUX			

3- Récapitulation toutes Affaires :

BRANCHES	NOMBRE	MONTANT EMISSIONS	TAUX CROISSANCE
AUTO			
INCENDIE			
TRANSPORT			
RISQUES DIVERS			
RISQUES SPECIAUX			

OBSERVATIONS :

SNAR LEYMA

SITUATION DE TRESORERIE N° _____/

Journée du : _____/

INTITULE	ANCIEN solde	Mouvements		Nouveau solde	OBSERVATIONS
		Recettes	Dépenses		
Banque A					
-"- B					
-"- C					
-"- D					
-"- E					
-"- F					
-"- G					
TOTAUX					
CUMUL MOUVEMENTS					

VENTILATION

LIBELLES	RECETTES		LIBELLES	DEPENSES	
	Journée	Cumul		Journée	Cumul
Primes			Sinistres		
Recours s/Sinistres			Ristournes		
Co-Assurance			Co-Assurances		
Placements			Placements		
Agents Généraux			Réassureurs		
Intérêts			Frais Généraux		
Récupérable			Récupérable		
Mob.Mat.Agents			Mob. Mat. Agents		
Autres			Autres		
Totaux			Totaux		
Virements de F.			Virements de Fonds		
Totaux			Totaux		

OBSERVATIONS : _____

Etapes d'un système de contrôle de gestion

CT

Information, extérieure ou intérieure à l'Entreprise

↓

Etablissement de prévisions d'évolutions et formulation de propositions

LMT

politiques et stratégies de l'Entreprise

↓

Principales options du plan (3 à 5 ans)

↓

Elaboration de plusieurs hypothèses d'activité avec indication esquissée des principaux moyens et budgétisations

Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3	Hypothèse 4

↓

Décision

choix par le comité de gestion de l'hypothèse

Définition des objectifs { cohérence entre les ≠ objectifs { à retenir définition principaux moyens

↓

budgétisation prévisionnelle détaillée

↓

Exécution.
- réalisation des objectifs
- par mise en œuvre des moyens

Plans
- commercial
- technique
- financier
- administratif

↓

Exécution.
- réalisation des objectifs
- par mise en œuvre de moyens

↓

Contrôle des résultats

analyse des écarts

Mesures correctives

T A B L E DES M A T I E R E S

- Avant-Propos..... 1
- Introduction Générale..... 4

PREMIERE PARTIE

LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA C I C A..... 6

CHAPITRE I : LES RAISONS DE LA MISE EN PLACE D'UN CONTROLE DE GESTION DANS LES PAYS MEMBRES DE LA CICA.

SECTION 1. Le diagnostic de ces sociétés..... 6

PARAGRAPHE 1. La situation de ces sociétés à l'indépendance..... 6

PARAGRAPHE 2. La situation actuelle de ces sociétés. 7

SECTION 2. La nécessité d'un contrôle de gestion dans les Sociétés d'assurances des pays membres de la CICA..... 9

CHAPITRE II : LES ROLES ET LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION.....

SECTION 1 : Rôles et méthodologie du contrôle de gestion 10

PARAGRAPHE 1. Les rôles du contrôle de gestion..... 10

PARAGRAPHE 2. La méthodologie du contrôle de gestion.. 12

SECTION 2. Les conditions de mise en place du contrôle de gestion..... 12

PARAGRAPHE 1.L'acceptation du contrôle de gestion par les dirigeants..... 13

PARAGRAPHE 2. La mise en place d'une structure appropriée..... 13

PARAGRAPHE 3. Moyens d'information et de contrôle..... 15

A) Moyens d'information 15

I) Comptabilité générale..... 15

II) La comptabilité analytique..... 15

III) Les éléments statistiques..... 16

B) Moyens de contrôle..... 18

Paragraphe 4. Il faut du temps pour que le contrôle de gestion réussisse..... 19

Paragraphe 5. L'existence d'un état d'esprit de confiante collaboration. 19

DEUXIEME PARTIE

LE FONCTIONNEMENT D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA.....

CHAPITRE I : LES ELEMENTS EN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION..... 20

SECTION 1. Les politiques 21

SECTION 2. Les plans..... 21

SECTION 3. Les objectifs..... 22

SECTION 4. Les programmes d'action..... 23

SECTION 5. Les budgets..... 23

CHAPITRE II : LE FONCTIONNEMENT COURANT D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS MEMBRES DE LA CICA.

SECTION 1. L'établissement des prévisions..... 24

PARAGRAPHE 1. L'établissement du plan quinquennal.. 24

PARAGRAPHE 2. L'établissement du plan annuel..... 25

I- Le contrôle de gestion et la fonction commerciale..... 26

II- Le contrôle de gestion et la fonction technique..... 28

III- Le contrôle de gestion et la fonction réassurance..... 29

IV- Le contrôle de gestion et la fonction financière..... 30

V- Le contrôle de gestion et la fonction administrative..... 31

VI- Le budget de Trésorerie..... 33

VII- Tableau de bord prévisionnel annuel par branche..... 33

VIII- Le rapport du contrôle de gestion..... 35

SECTION 2. Le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions..... 36
PARAGRAPHE 1. Le contrôle du plan quinquennal... 36
PARAGRAPHE 2. Le contrôle du plan annuel..... 36

I. Le contrôle des budgets..... 36
II. L'information des responsables..... 37
A) Les tableaux de bord..... 37
B) Les ratios..... 39

CONCLUSION GENERALE..... 44
ANNEXES : 48
Annexe I. Les états statistiques
Annexe II. Quelques tableaux de contrôle de gestion
Annexe III. Les étapes d'un système de contrôle de gestion. 58

BIBLIOGRAPHIE..... 59

BIBLIOGRAPHIE

- Le Contrôle de gestion dans une Société d'Assurance et de Réassurance

Donat Nobilé

- Le Marketing en assurance

Jacques Charbonnier

- Notions essentielles de Comptabilité de Gestion.

Pierre Maingaud

- Contrôle de gestion et budgets

Pierre Lauzel

- Assureur africain n° 1

- Cours de la gestion d'Entreprise d'Assurance

- Cours de la gestion financière

- Rapport de management

Mamadou Sanogo