

**INSTITUT  
INTERNATIONAL  
Des ASSURANCES**

**CYCLE SUPERIEUR  
9<sup>e</sup> Promotion  
1988-1990**

**POUR UNE MODERNISATION  
DE LA GESTION DES SOCIETES  
D'ASSURANCES SENEGALAISES**

**Mémoire de fin d'études  
En vue de l'obtention du D.E.S.A.**

**(DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES  
D'ASSURANCES)**

Présenté par  
M<sup>r</sup> NDIAYE  
ADAMA

Sous la direction de  
M<sup>r</sup> AMBASSA Léonard  
(AMACAM)  
YAOUNDE

Juillet 1990

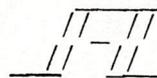
S O M M A I R E  
 \*\*\*\*\*

	Pages
INTRODUCTION GENERALE.....	1
I - APPORT DU CONTROLE DE GESTION.....	6
1 - Approche Théorique.....	7
1.1. - Définition du contrôle de gestion.....	7
1.2. - Objectifs d'une Société d'Assurances.....	8
1.2.1. - Objectifs explicites.....	9
1.2.2. - Objectifs internes.....	10
1.2.3. - Conflits d'objectifs.....	11
2 - JUSTIFICATION DANS LE CONTEXTE SENEGALAIS.....	12
2.1. - Une meilleure planification.....	13
2.1.1. - Réflexion à l'avance.....	13
2.1.2. - Planification précise.....	13
2.2. - Aide à la coordination.....	14
2.2.1. - Equilibre des activités.....	14
2.2.2. - Encourager la circulation de l'information.....	14
2.2.3. - Révéler les déséquilibres à temps.....	15
2.3. - Améliorer les Politiques de Recouvrement...	15
2.3.1. - Fixer un rayon d'action pour la politique.....	15
2.3.2. - Adapter la comptabilité et les tableaux de bord.....	16
2.3.3. - Définir des mesures efficaces de recouvrement.....	16
2.4. - Plus d'Efficacité dans la Gestion Financière.....	17

.../...

II - MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE CONTROLE DE GESTION.....	19
1 - Conditions de mise en place.....	20
1.1. - Conviction de la Direction Générale.....	20
1.2. - Une Préparation soignée.....	20
1.3. - Mise en place d'un système d'information adapté.....	21
1.4. - Un contrôleur de gestion.....	21
2 - Mission du Contrôleur de Gestion.....	22
2.1. - Dans le domaine commercial.....	22
2.1.1. - Recherche des besoins des assurés.....	23
2.1.2. - Proposer les moyens de les satisfaire... ..	23
2.1.3. - Elaborer une politique commerciale.....	23
2.2. - Au Niveau des Services Techniques.....	24
2.2.1. - Le Service Production.....	24
2.2.2. - Le Service Recouvrement.....	24
2.2.3. - Le Service Sinistres.....	24
2.3. - Au Niveau des Services Financiers et Administratifs.....	25
2.4. - Prise en compte de l'Informatique.....	25
2.4.1. - Sous l'angle stratégique.....	26
2.4.2. - Sous l'angle opérationnel.....	26
3 - INSTRUMENTS DU CONTROLE DE GESTION.....	27
3.1. - La Comptabilité.....	28
3.1.1. - La Comptabilité Générale.....	28
3.1.2. - La Comptabilité Analytique.....	32
3.2. - La Gestion Budgétaire.....	35
3.2.1. - Définition des budgets.....	35
3.2.2. - Elaboration du budget.....	36
3.2.3. - Contrôle budgétaire.....	37

	Pages
3.3. - Les Tableaux de bord.....	39
3.3.1. - Critères de Performance.....	39
3.3.2. - Construction d'un tableau de bord.....	40
3.3.3. - Processus de mise en place d'un système de tableaux de bord.....	41
3.4. - L'Informatique.....	42
3.4.1. - Etablissement d'un plan d'informa- tisation.....	43
3.4.2. - Réalisation du projet informatique.....	43
CONCLUSION GENERALE.....	46
BIBLIOGRAPHIE	

 V A N T -  R O P O S  
=====

Pour mener à bien sa mission de formation de cadres de haut niveau, le Comité de Direction de l'Institut International des Assurances (I.I.A.) a décidé d'instituer un mémoire pour couronner la deuxième année académique.

Qu'il nous soit permis de saluer cette initiative doublement heureuse :

- D'abord parce qu'un enseignement pratique ou académique digne de ce nom ne saurait se terminer autrement.

- Ensuite parce qu'elle permet aux stagiaires que nous sommes de nous familiariser avec les méthodes de résolution des problèmes qu'ils sont appelés à cotoyer durant toute leur vie professionnelle.

C'est dire que l'instauration de ce mémoire est venue à son heure si l'on sait que le mécanisme de l'Assurance et son fonctionnement ne seront sauvés que si ses professionnels parviennent à s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation.

Le choix de ce thème : "POUR UNE MODERNISATION DE LA GESTION DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES SENÉGALESES", relève surtout de l'actualité dans la mesure où, vu la dégradation continue de leur environnement, les assureurs doivent trouver les moyens de survie dans leurs capacités à se réorganiser et dans leurs possibilités d'assimilation de nouveaux systèmes de gestion et d'administration.

Tel sera l'objet de notre réflexion qui doit être comprise comme un cri d'alarme, une mise en garde contre l'immobilisme qui caractérise la gestion de beaucoup de nos Compagnies d'Assurances.

Nous ne saurions terminer sans adresser nos sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, auront oeuvré à la réalisation de cette oeuvre.

.../...

Qu'il nous soit permis de remercier particulièrement :

- Monsieur AMBASSA Léonard, Chef du Département Comptable et Financier de l'A.M.A.CAM pour sa disponibilité et son soutien matériel et logistique qui auront contribué grandement à la réalisation de ce mémoire.

- La Direction des Etudes de l'I.I.A. et plus particulièrement Monsieur SARA DIOP pour sa présence à nos côtés pendant les moments difficiles.

- Tous nos amis et collaborateurs qui, tout au long de ces deux années, auront contribué à rendre plus digeste notre séjour en Terre Camerounaise.

- Enfin Mlle Samuelle Annette Renée BATOUM qui a si bien assuré la mise en page de ce mémoire.

II INTRODUCTION

Dans un pays en voie de développement où le besoin de financement et de participation au développement est important, une société d'assurances est un canal privilégié de transmission de l'épargne de la population vers le secteur bancaire.

C'est conscient de ce rouage que, dès les premières années de leur accession à l'indépendance, la plupart des Etats africains ont, par des lois, décrets et ordonnances (1) créé des sociétés d'assurances dans le but de promouvoir une industrie d'assurance de droit national à côté des agents généraux de sociétés étrangères qui jusqu'alors se partageaient le marché.

Le SENEGAL ne sera pas en reste qui, par la loi 63-38 du 10 Juin 1963, portant réglementation des organismes d'assurances, va poser les jallons d'un secteur des assurances qui se veut dynamique et très concurrentiel.

L'intérêt de ces mesures réside dans le fait de canaliser l'épargne dans le secteur financier et de promouvoir une industrie naissante par une mobilisation de l'épargne thésaurisée, pour en faire une épargne réelle indispensable au financement de l'économie.

L'objectif fondamental est d'arriver petit à petit à transférer le contrôle de ce secteur aux sociétés de droit national.

L'observation des faits montre que, dans une certaine mesure, cet objectif a été atteint.

En effet alors que le chiffre de F CFA 1 348 millions d'émissions de primes était intégralement assuré par des sociétés étrangères en 1962, aujourd'hui (2), sur un chiffre de F CFA 17 476 millions d'émissions, 15 056 millions de F CFA soit 86 % viennent des sociétés de droit national.

---

(1) Inspirés le plus souvent des textes français.

(2) Faute de mieux, nous avons travaillé avec les chiffres de 1987.

La situation que l'on observe aujourd'hui est pourtant à la stagnation car le secteur éprouve des difficultés réelles du fait de la recession économique généralisée et de son niveau de charge incompressibles.

Pour illustrer notre propos, examinons les statistiques du marché telles qu'elles ressortent des publications de la C.I.C.A. (Conférence Internationale des Contrôles d'Assurance) en 1987 (1).

#### A) AU NIVEAU DES EMISSIONS DE PRIMES

Nous constatons une évolution de 7 % entre 1986 et 1987 contre 5,2 % entre 1985 et 1986. Dans cette évolution, la part des sociétés de droit national a augmenté de 9,17 % alors que celle des sociétés étrangères baissait de 4,75 %.

Si nous analysons la répartition des primes par branche, nous constatons que l'automobile vient en tête avec 6,7 milliards de F CFA, soit 38,5 % du total et une évolution de 1 % par rapport à 1986.

Ensuite viennent les opérations de l'assurance vie et capitalisation avec 18 % du chiffre d'affaires et une évolution de 2,5 % par rapport à 1986, les risques divers avec 17,80 %, la maritime et autres transports avec 13,26 % et l'incendie, 11,66 % des primes.

Ces deux derniers postes ont baissé respectivement de 1,5 et 2 % par rapport à 1986.

Si l'on sait que l'automobile est une branche à forte sinistralité alors que l'incendie est généralement bénéficiaire (sauf exception), on ne peut que s'alarmer de cette tendance.

L'évolution constatée au niveau de la branche vie est encourageante car les contrats vie sont généralement de longue durée et permettent des placements stables et générateurs de ce fait de produits financiers élevés.

---

(1) Etat C1 - Analyse des résultats par branche d'assurance.

B) AU NIVEAU DES FRAIS GENERAUX ET DES SINISTRES

. La charge de sinistres de 1987 s'élève à 9,5 milliards de F CFA, soit un taux de sinistres à primes  $\frac{S}{P}$  de 57 %. Une analyse du compte d'exploitation général fait ressortir les taux de sinistralité ci-après :

- Branche automobile : 68,15 % contre 71,63 % en 1986 ;
- Branche incendie : 23,12 % contre 40,41 % en 1986, soit une amélioration de 18 % ;
- Branche maritime et transports : 40,17 % contre 58,66 % en 1986, soit une amélioration de 18 % également ;
- Pour l'assurance vie, ce taux est passé de 28,76 % en 1986 à 70,32 % en 1987, soit une dégradation de 41,50 %.

Aussi, cette situation semble-t-elle correcte dans le secteur IARD où un effort de sélection a été fait alors que dans la branche vie, l'envolée de la sinistralité appelle des mesures d'assainissement.

. Au niveau des frais généraux, le taux de chargements sur primes qui doit se situer entre 25 et 35 % est passé sur le marché IARD de 33,75 % en 1986 à 38 % en 1987 alors que pour la vie, il accusait une baisse considérable passant de 57,11 % à 35,97 % entre les deux années.

Si l'on ajoute à ces taux de chargements les taux de sinistralité de l'ensemble des branches, on aura les grandeurs suivantes :

- . 106,29 % pour la vie en 1987 contre 85,87 % en 1986 ;
- . 91,34 % en 1987 pour l'IARD contre 92,77 % en 1986.

Ces évolutions des taux de chargements sont paradoxales quand on sait qu'avec l'informatisation, il y aurait lieu de s'attendre à la tendance inverse.

De plus, sur le plan des résultats techniques purs, la branche vie est déficitaire contre un résultat faible pour l'IARD, si nous taisons le problème des impayés où la moyenne du marché est de 40 % et atteint dans certaines sociétés 80 % des émissions de primes.

.../...

C) AU NIVEAU DE LA REASSURANCE

Nous constatons une baisse des cessions de primes entre 1986 et 1987 (5 410 millions de F CFA contre 5 099 millions de F CFA).

Dans ce chiffre, l'automobile contribue pour 19 %, soit 15,16 % de ses émissions de primes, la vie pour 10 %, soit 17 % de son chiffre d'affaires, la maritime pour 30 %, soit 63 % de ses primes émises, l'incendie pour 24 % ce qui représente 61 % de ses primes, les risques divers pour 17,33 %, soit 30 % de leurs émissions.

La part des Réassureurs dans les charges a aussi baissé en valeurs absolues passant de 4 228 millions de F CFA en 1986 à 4 038 millions en 1987 ce qui permet de dégager un solde de réassurance globalement positif de 1 050 millions de F CFA en 1987.

De ce survol du panorama de l'assurance au SENEGAL, il résulte que les principaux problèmes des assureurs résident dans le manque de maîtrise des frais généraux et des impayés. Aussi, se pose le problème de l'inadéquation des méthodes de gestion.

A ce niveau, les sociétés Sénégalaises se doivent de consentir de gros efforts, car, vu la faiblesse de leurs chiffres d'affaires, elles doivent avoir une gestion rigoureuse.

La faiblesse d'activités est le résultat de l'étroitesse du marché et de la concurrence acharnée que s'y livrent ses vingt quatre animateurs. Parmi eux, douze sociétés étrangères qui jouent en ce moment un rôle secondaire.

Cependant, tout porte à croire que cette situation est temporaire car avec l'avènement de l'Europe 92, la concurrence sera telle que les sociétés les moins performantes éprouveront le besoin de se trouver des débouchés ailleurs.

Ces marchés potentiels seront les pays de l'Est et les pays en voie de développement.

.../...

Or, l'expérience a démontré que, lorsqu'on va à la conquête de nouveaux marchés, on doit déployer davantage de moyens pour acquérir une position à la fois stable et confortable.

C'est fort de cette évidence que les sociétés africaines en général et sénégalaises en particulier se doivent d'éviter une certaine marginalisation. Aussi, se doivent-elles de procéder à une modernisation aussi bien sur le plan de la qualité du service rendu que sur celui de la gestion des ressources dont elles disposent.

Pour se faire, les sociétés sénégalaises doivent dès à présent penser à se doter de structures de contrôle de gestion performantes car le bénéfice éventuel est considérable.

Voilà pourquoi, nous allons dans les lignes qui suivent analyser :

- L'APPORT DU CONTROLE DE GESTION DANS CES SOCIETES
- SA MISE EN PLACE DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE.

\*\*\*

\*\*\*

\*\*\*\*

III

III-III PPORT DU III ONTROLE DE III GESTION

I - APPORT DU CONTROLE DE GESTION :

Toute unité économique est régie par une organisation et son activité se déploie dans un environnement qui suppose une Réglementation, un cadre technique propre et des moyens mis en oeuvre pour atteindre des objectifs.

La structure ou l'institution support de son bon déploiement, représente un ensemble de moyens humains, matériels et financiers dont il faut définir les procédures et veiller aux grands objectifs d'ensemble.

Le contrôle de gestion apparaît donc aujourd'hui comme l'instrument indispensable à l'auto-pédagogie de l'entreprise, à l'éveil de ses activités et enfin à la remise en cause permanente des centres de décisions.

Voilà pourquoi, il nous semble utile d'aborder cette partie dans une double approche :

- Théorique d'abord,
- Spécifique ensuite dans le cadre du rôle qu'il peut jouer dans le cadre des sociétés sénégalaises.

.../...

## 1 - Approche Théorique :

Devenu très courant dans le domaine de la gestion des entreprises, le concept de contrôle de gestion n'est pourtant pas facile à cerner dans ses contours dans la mesure où il consiste en un ensemble de réflexes qui doivent permettre d'augmenter l'efficacité de la gestion.

Ceci pose le problème de son champ d'application en ce sens que d'aucun pensent qu'il ne peut s'appliquer que dans des entreprises d'une certaine dimension alors que d'autres, dont nous partageons l'avis, soutiennent qu'il peut fonctionner dans toutes les structures à condition que l'on y apporte les aménagements nécessaires et que l'on définisse clairement les objectifs que l'on se propose d'atteindre.

C'est ce que nous nous proposerons de démontrer dans cette partie et ce, en deux phases portant sur :

- la définition du concept,
- l'analyse des objectifs d'une société d'assurances.

### 1.1. - Définition du contrôle de gestion

Pour le Professeur CHARBONNIER (1), "le contrôle de gestion est un ensemble de méthodes permettant :

- . de rassembler des informations, de les analyser et de les traiter ;
- . d'établir des prévisions, de mettre au point des objectifs ;
- . de définir des moyens et des budgets ;
- . et enfin de contrôler les réalisations de l'ensemble de l'entreprise."

De cette définition, il se dégage que le but du contrôle de gestion est de concevoir et de développer les dispositifs destinés au pilotage de l'organisation.

---

(1) "Contrôle de gestion dans une unité d'assurance" L'Assureur Africain N° 1.

Son exercice dans une entreprise suppose l'existence d'une direction participative par objectifs, ce qui suppose que le Directeur Général, mandataire des Administrateurs, fixe des priorités qui devront être suivies par tous les centres de responsabilité.

Le contrôle de gestion, dans sa démarche, consistera à suggérer les voies et moyens emmenant à l'atteinte de l'objectif, à rechercher ensuite ce qui peut gêner sa réalisation et enfin à trouver les mesures correctives qui s'imposent.

De ce développement, il ressort que, tout système de contrôle de gestion suppose la définition des trois éléments successifs suivants :

- l'objectif de la société par rapport à son secteur d'activité ;
- la mise en place d'une structure de contrôle qui permettra d'évaluer l'action de la société par rapport à ses objectifs ;
- une série de mesures correctives permettant d'ajuster certaines situations et de permettre des mises à jour.

De là, deux types d'interrogations vont se poser en ce qui concerne l'utilisation du contrôle de gestion dans une société d'assurances.

Bien que les autres sociétés (1) et celles d'assurances soient différemment gérées, du fait de l'inversion du cycle de production qui caractérise ces dernières, peut-on utiliser les mêmes instruments de mesures ?

L'instrument de mesure ne dicte-t-il pas un type d'actions qui n'éclaire en rien son choix ? Peut-il être neutre ou en quoi favorise-t-il certains intervenants dans l'entreprise ?

Pour répondre à cette dernière question, nous allons devoir faire appel à la recherche des objectifs d'une société d'assurances.

### 1.2. - Objectifs d'une Société d'Assurances

L'objectif est un but formulé en termes mesurables et qu'on doit atteindre dans un délai déterminé. C'est un moyen pour l'entreprise de s'orienter vers l'avenir au lieu de se laisser pousser par les événements.

---

(1) Sociétés industrielles et commerciales hors assurances.

De plus, le système de direction par objectifs permet d'intéresser tous les échelons de l'entreprise à la gestion et d'apprécier les résultats atteints.

Il y a trois types d'objectifs dans une entreprise :

- des objectifs généraux qui portent sur toute l'entreprise,
- des objectifs intermédiaires qui concernent davantage une direction ou un service déterminé,
- des objectifs particuliers qui concernent surtout des opérations ponctuelles et limitées.

Les objectifs généraux sont l'expression de la politique mise en oeuvre par la Direction Générale ; ils sont donc les plus importants. Généralement, une entreprise a deux types d'objectifs généraux :

- des objectifs explicites
- des objectifs internes.

#### 1.2.1. - Les Objectifs explicites

Ce sont ceux que la société affiche pour justifier son rôle social aux yeux de ses partenaires que sont l'Etat, les assurés et bénéficiaires de contrats.

Il s'agit notamment :

- D'offrir aux assurés des services de qualité et en quantité suffisante. Autrement dit, la Société d'Assurance cherche à assurer la meilleure couverture des risques de son portefeuille afin de mettre les bénéficiaires de contrats dans l'état où ils étaient avant le sinistre.

Ce faisant, il leur permet de prendre plus d'initiatives dans leurs investissements et de se lancer davantage sur la prospection afin que la science et la technologie puissent progresser.

- De rechercher l'optimum ; c'est ce qui justifie l'utilisation de la statistique et des techniques actuarielles qui permettent une bonne tarification des risques que l'assureur accepte dans son portefeuille.

.../...

Ainsi, il pourra faire face au règlement des sinistres tout en ménageant une marge bénéficiaire. La sélection et la dispersion des risques s'inscrivent dans cette perspective car l'assureur désire n'avoir que des risques sains.

De plus, tous les efforts entrepris dans le sens de la réduction des frais généraux concourent à la réalisation de cet objectif.

- De participer activement à l'activité économique car l'assureur est un investisseur institutionnel.

En contrepartie de la promesse d'une prestation en cas de sinistre, l'assureur perçoit une rémunération dite prime d'assurance qu'il doit gérer "en bon père de famille" afin d'être en mesure en permanence de faire face à ses engagements.

Pour rentabiliser cette prime, il la place en partie dans le secteur économique ce qui lui permet de financer des investissements et de garantir des liquidités à l'état et aux opérateurs économiques nationaux.

#### 1.2.2. - Objectifs internes

Bien que souvent non avoués, ils priment sur les objectifs implicites. Les services rendus et le rôle social de l'entreprise ne sont en fait que les moyens de les atteindre.

Une Société d'Assurances n'est pas une organisation philanthropique. Elle cherche à récupérer sur les différents marchés où elle opère une position lui permettant d'assurer sa survie, sa croissance, sa performance et sa part de marché.

La recherche de ces objectifs va se heurter à l'environnement concurrentiel et va emmener l'entreprise à avoir un comportement égoïste face aux autres.

A ce propos, il nous semble nécessaire de citer ADAM SMITH (1) qui disait : "Dans une société, chaque individu poursuit des intérêts individuels. Il y a cependant une main invisible qui fait la somme de tous ces intérêts égoïstes pour en faire un bien être collectif."

---

(1) "La Richesse des Nations" - Voir Georges SOULE :  
"Histoire de la pensée économique"

Cette attitude ne se vérifie pas dans les Sociétés d'Assurances de nos pays où, la recherche d'une part de marché se fait parfois au détriment de la clientèle et des autres sociétés.

Cette recherche de la puissance peut pousser à l'abandon de l'éthique même de l'assureur, qui est de faire payer à l'assuré le juste prix de la garantie souscrite, pour sombrer ainsi dans la sous tarification, le DUMPING, l'assurance à crédit et l'anti-sélection.

Aussi, la pureté des objectifs de l'assureur se trouve-telle altérée et sa survie à long terme compromise.

Il y a donc à relever l'antagonisme entre les objectifs internes et les objectifs explicites, bien que cet antagonisme puisse se muer en complémentarité, dans un marché de saine concurrence où la recherche de la puissance pousse les compagnies d'assurances à améliorer la qualité du service qu'ils rendent.

Il y a aussi au sein d'une société d'assurances d'autres conflits d'objectifs qu'il convient d'examiner.

### 1.2.3. - Conflits d'objectifs

Nous avons vu que la société d'assurances, à l'instar des sociétés opérant dans d'autres secteurs est finalisée sur elle-même et sur ses résultats financiers. Le terme de résultat est assez vague, il peut s'agir de bénéfices comptables, de dividendes distribués, de capacité d'autofinancement, etc...

Le fait, dans la fixation des objectifs, de privilégier un de ces concepts équivaut à un partage du pouvoir différent dans l'entreprise et peut être à l'origine de conflits d'intérêts entre :

- . les actionnaires intéressés par les dividendes distribués,
- . les salariés de l'entreprise,
- . l'Etat, "tuteur" des assurés.

La mise en place du contrôle de gestion remet en question l'équilibre des forces en présence car son arbitrage penche plutôt vers la suprématie des dirigeants au détriment des autres groupes.

Son mode d'expression privilégié est la recherche d'une plus grande rationalité, ce qui relègue au second plan tous ceux qui ne savent pas traduire leurs aspirations dans ce langage.

Le contrôle de gestion n'est donc pas neutre, ce qui explique les résistances que rencontre sa mise en place dans une société.

Et pourtant, il gagne du terrain, notamment dans le monde des assurances en Europe où la concurrence est telle que chacun veut proposer moins sans rompre l'équilibre de la mutualité par une sous tarification (1).

Leur démarche consiste à agir sur l'une des composantes de la prime d'assurance. Or, ils n'ont de pouvoir d'action que sur les frais généraux qu'ils peuvent réduire par une bonne gestion. C'est ce qui explique que malgré tout, le contrôle de gestion fait son chemin.

Si cela a pu se faire en Europe, pourquoi l'Afrique ne peut-elle pas suivre ? Elle qui voit son secteur des assurances confronté à des problèmes de survie du fait d'une récession économique et d'une réglementation inadaptée qui rendent la rentabilité des placements insignifiante ?

Voilà la question qui interpelle aujourd'hui nos assureurs. Pour y répondre, nous essayerons d'évaluer le bénéfice éventuel de l'instauration d'un contrôle de gestion réel dans le jeune secteur d'assurances africain où le marché sénégalais reste notre champ expérimental.

## 2 - Justification dans le Contexte Sénégalais :

L'assurance sénégalaise est malade de l'étroitesse de son marché, de la flambée de ses charges incompressibles et de son volume important d'impayés.

Ces divers mots dénotent d'une absence de marketing adapté à l'assurance, et d'une gestion archaïque qui se traduit par :

---

(1) En Europe et notamment en France, la tendance est aujourd'hui à la baisse des taux surtout en incendie où il est aujourd'hui impossible de prévoir jusqu'à quel niveau les tarifs vont décroître.

- un manque de planification fiable,
- une carence de communication et donc de coordination entre différents services d'une même compagnie,
- une absence de politique de recouvrement des impayés,
- une gestion financière tatonnante.

Nous essayerons dans les lignes qui suivent de voir la contribution du contrôle de gestion à la résolution de ces différents mots.

### 2.1. - Une meilleure planification

Par l'élaboration des budgets, le contrôle de gestion oriente le sens prévisionnel et conduit à l'élimination d'un "Pilotage à vue" en fournissant une planification appropriée et la mise en place d'une gestion prévisionnelle globale. Elle encourage ainsi la réflexion à l'avance qui conduit à une planification précise.

#### 2.1.1. - Relfexion à l'avance

La préparation d'un budget incite à appréhender les problèmes opérationnels futurs et à envisager la façon de les résoudre car le budget couvre généralement les opérations sur une période annuelle fixée à l'avance et pour toute cette période, on doit anticiper son activité.

Lorsqu'elle est bien accomplie, cette tâche focalise l'attention des cadres sur les problèmes immédiats et sur ceux qui se profilent à l'horizon (1).

Cette anticipation permet d'inventorier les possibilités les plus rationnelles de l'entreprise et d'envisager avec suffisance l'avenir.

#### 2.1.2. - Planification précise

La préparation d'un budget requiert de la part des décideurs la maîtrise de l'outil statistique.

En se basant sur les niveaux d'activités de l'entreprise pendant une période plus ou moins longue, il devient possible de prédire l'avenir avec une grande fiabilité.

---

(1) Nous avons raisonné dans une approche de gestion décentralisée c'est-à-dire que les prévisions ne sont pas parachutées par la Direction Générale mais sont le fruit d'un dialogue entre les différents centres de responsabilités.  
.../...

L'outil le plus utilisé est le "TREND" ou droite des moindres carrés qui permet, par une extrapolation linéaire, de prévoir les variations saisonnières d'activités.

On ne se contente plus désormais de dire que "la production s'accroîtra vraisemblablement au cours du second semestre", mais on donnera des estimations chiffrées assez précises. On dira : "Combien et quand ?"

## 2.2. - Aide à la coordination

La coordination dès l'origine constitue l'un des principes importants du contrôle. Sa contribution à la coordination se fait de diverses manières dont la plus évidente est qu'il permet d'équilibrer les activités, d'encourager l'échange et la circulation de l'information et de révéler les déséquilibres à temps.

### 2.2.1. - Equilibre des activités

Dans un service, il y a plusieurs flux d'entrée et de sortie et une phase de traitement s'intercale entre les deux. Le grand problème réside dans la maîtrise de ces flux et des traitements en tenant compte des variations saisonnières d'activités qui peuvent surcharger un service et donc retarder la circulation des flux et des informations.

Ce problème pourra être résolu par une bonne prévision des résultats qui suppose une estimation du niveau d'activité de chaque service.

Cette anticipation permet de mieux répartir les charges de travail et d'allouer à chaque service des niveaux de fonctionnement optimaux afin d'équilibrer les activités et de permettre un fonctionnement harmonieux de la société.

### 2.2.2. - Encourager la circulation de l'information

Plusieurs moyens existent dont ; le plus connu en assurance est la réunion hebdomadaire des Chefs de Services.

La préparation de prévisions fiables est aussi un moyen performant d'échange d'informations. En ce sens qu'elle conduit souvent un secteur à demander des informations à d'autres secteurs. Cet échange est

primordial dans les Sociétés d'Assurances où tous les services sont interdépendants.

Le contrôleur de gestion, pour mener à bien sa mission, aura souvent besoin d'organiser la circulation des informations, dans le souci du respect des délais impartis et de leur bonne exploitation pour l'entreprise.

### 2.2.3. - Révéler les déséquilibres à temps

Une action harmonieuse suppose une coordination suffisamment tôt. Il est connu que l'on fait des ajustements réciproques si leur besoin est connu à l'avance et surtout si les opérations qu'ils concernent ne sont pas en cours.

L'accent mis par la planification sur la prévision de l'avenir permet de découvrir les déséquilibres et incohérences à temps. On prend plus volontier des mesures car on connaît les endroits nécessitant une action suffisamment tôt pour y remédier.

### 2.3. - Améliorer les politiques de recouvrement

Elle est rendue possible par l'utilisation efficiente de la prévision et des bases de données que l'informatique met à la disposition des utilisateurs.

La démarche consistera pour le contrôleur de gestion à :

- fixer un rayon d'actions pour la politique,
- adapter la comptabilité et les tableaux de bord,
- définir des mesures efficaces de recouvrement.

#### 2.3.1. - Fixer un rayon d'actions pour la politique

Le réseau de distribution des Sociétés d'Assurances se subdivise généralement en apporteurs d'affaires, courtiers, agents généraux et bureaux directs.

La première mesure consistera donc à répartir le volume des impayés entre ces quatre sources.

.../...

Au Sénégal, la plupart des souscriptions se font au siège ; c'est pourquoi nous allons centrer notre action sur la récupération des impayés des bureaux directs. Une fois connu, leur montant exact, il faudra en faire la répartition par ordre d'antériorité et par ordre d'importance des sommes dues. C'est là que débute la deuxième phase de l'action du contrôle de gestion.

### 2.3.2. - Adapter la comptabilité et les tableaux de bord

Cette seconde phase est assez délicate car elle suppose une bonne maîtrise de l'outil informatique.

On demandera à la comptabilité de sortir pour chaque client, un compte qui reprendra : les dates d'effet et d'échéance de ses contrats, le montant de ses primes et de ses impayés et son avaliste s'il en a un.

Il faudra ensuite classer ces impayés selon deux critères : l'antériorité et l'importance des sommes dues. Ensuite, on devra fixer une durée, au delà de laquelle, les créances seront jugées difficilement recouvrables.

L'étape suivante consistera à scinder les clients selon leur surface financière, leur réputation dans le milieu de l'assurance, leurs liens avec la compagnie.

Ainsi, on verra se dégager des assurés chez lesquels, l'application de mesures coercitives serait dangereuse pour la société, d'autres clients qui, bien que peu importants, ont une bonne réputation et enfin les mauvais payeurs.

Selon qu'elle a affaire à l'une ou l'autre catégorie, la stratégie de l'entreprise sera différente.

### 2.3.3. - Définir des mesures efficaces de recouvrement

Il s'agira tout d'abord d'envoyer des lettres de rappel à tous les débiteurs en donnant des échéances plus ou moins longues selon la catégorie à laquelle ils appartiennent.

Il peut s'agir d'accorder 15 jours aux mauvais payeurs, 60 jours à ceux qui ont des difficultés passagères et faire un échéancier pour les clients importants.

A l'expiration de ces délais, il faudra enclancher la procédure coercitive pour les deux premiers types de clients : mise en demeure, suspension, résiliation et pour avoir des chances de récupérer quelque chose, on va procéder ainsi :

- Pour les clients de mauvaise foi, on transfère le recouvrement à des cabinets spécialisés qui percevront des commissions sur les rentrées.

- Pour les autres, le service de recouvrement de la société pourra s'en charger mais il faudra que le travail des agents soit rigoureusement contrôlé. Ils iront auprès des assurés débiteurs réclamer les impayés. Si ceux-ci ne peuvent pas payer et leur donnent rendez-vous, il faudra qu'ils signent une fiche de rendez-vous avec la date exacte ; fiche qui servira au responsable du service à vérifier que ses agents ont bien effectué leurs tâches.

Bien sûr, ces mesures ne seront efficaces que si tout le monde dans la société s'investit à fond et si des dispositions sont prises à l'avenir pour maintenir les impayés à un maximum de trois mois.

De plus, une collaboration avec les autres assureurs du marché, dans le sens de l'établissement d'une liste noire des mauvais payeurs faciliterait considérablement la tâche.

Sur ce plan, l'initiative revient au comité des assureurs.

#### 2.4. - Plus d'efficacité dans la gestion financière

Il est souhaitable que l'objectif de la gestion financière d'une Société d'Assurances soit d'arriver à l'idéal de trésorerie zéro. Cela signifie que dans l'entreprise, le niveau de trésorerie est optimal et permet d'honorer tous les engagements sans qu'il n'y ait de la trésorerie oisive.

La prévision permet de tendre vers cet objectif. Il faudra ajouter à cela une modification de la comptabilité de la société pour la rendre exploitable par le contrôleur de gestion, modification qui permettra d'en améliorer la qualité et de produire à temps les états réglementaires.

.../...

Le contrôle de gestion est donc devenu une nécessité impérieuse pour les entreprises sénégalaises pour deux raisons principales :

- une accélération des évolutions dans tous les domaines du secteur des assurances : les assurés deviennent de plus en plus exigeants, le nombre de variables à prendre en compte devient de plus en plus important, la concurrence de plus en plus rude, etc...

- la gestion d'une Société d'Assurances devient de plus en plus complexe car le nombre de données à intégrer est devenu tellement important qu'il faut répartir les responsabilités.

Si l'on veut rester efficace, on doit contrôler toute cette gestion décentralisée pour s'assurer du respect des objectifs.

Telles sont les raisons qui militent pour l'instauration d'une structure autonome de contrôle de gestion dans les entreprises d'assurances sénégalaises. Peu importe son appellation ; pourvu qu'elle soit efficace.

.../...

II II

II III ISE EN II LACE D'UNE S STRUCTURE  
DE II ONTROLE DE II ESTION

II - MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE CONTROLE DE GESTION :

Le contrôle de gestion est un instrument fort séduisant et ses bienfaits pour une Société d'Assurances sont nombreux. Le seul problème réside dans le fait que sa mise en place dans une société nécessite des efforts importants aussi bien sur le plan organisationnel que sur celui du changement des moeurs des salariés.

Voilà pourquoi sa mise en oeuvre requiert, outre certaines conditions préalables, un certain nombre de qualités de la part de son maître d'oeuvre, dont la maîtrise de ses instruments de travail n'est pas des moindres.

Notre préoccupation majeure dans cette partie sera :

- d'examiner les conditions du contrôle de gestion,
- d'examiner à travers la structure de l'organigramme, l'apport du contrôleur de gestion à une Société d'Assurances,
- de faire l'inventaire des instruments du contrôleur de gestion.

.../...

## 1 - Conditions de Mise en Place :

A la base du contrôle de gestion, il y a la volonté des dirigeants d'assainir la gestion de leur société. Pour cela, un certain nombre de préalables sont nécessaires dont les plus importants sont :

- la conviction de la Direction Générale
- une préparation soignée
- la mise en place d'un système d'informations adapté.

### 1.1. - Conviction de la Direction Générale

Le contrôle de gestion doit être considéré par la Direction Générale comme un élément fondamental de la gestion de l'entreprise. Cela suppose de la part du Chef d'Entreprise un engagement résolu.

Cette condition est primordiale car l'apport du contrôle de gestion n'est pas facile à appréhender à priori et, pour que l'entreprise puisse vraiment en jouir, il faut que le système arrive à maturation et que tous les centres de responsabilités coopèrent pour sa réussite.

Il revient aux dirigeants de tout mettre en oeuvre pour arriver à ancrer la nécessité du contrôle dans l'esprit de leurs collaborateurs.

### 1.2. - Une préparation Soignée

Elle s'impose car la mise en place et la maturation du contrôle de gestion demandent du temps parce qu'il faut familiariser les cadres aux méthodes de gestion. De plus, il faut les convaincre que le contrôleur de gestion n'est pas un censeur ; qu'il n'est pas là pour dicter ses volontés mais pour les appuyer dans l'exécution de leurs tâches et surtout les informer périodiquement de leur position par rapport aux objectifs fixés.

.../...

### 1.3. - Mise en place d'un système d'information adapté

Le contrôleur de gestion doit avoir à sa disposition un certain nombre d'informations en provenance de la comptabilité, des études statistiques, des tableaux de bord, etc...

Cela suppose une bonne circulation de l'information au sein de l'entreprise et une rapidité dans la collecte et l'exploitation des données. Tout retard aura des conséquences sur l'efficacité des mesures correctives.

### 1.4. - Un Contrôleur de Gestion

Il est au centre de tout le système ce qui réclame de sa part un certain nombre de qualités dont :

- un esprit tourné vers la prévision et la prospective,
- une recherche permanente des contacts avec les autres car il est plus homme d'actions qu'homme d'études,
- une bonne connaissance des mécanismes économiques, techniques et financiers de l'entreprise et une maîtrise des outils tels la comptabilité, les budgets, les tableaux de bord...,
- une connaissance des techniques de communication c'est-à-dire qu'il doit pouvoir conduire une réunion, animer un groupe de travail...

Pour compléter le tout, la société doit avoir une gestion décentralisée ce qui implique l'existence de politiques connues et respectées à tous les échelons.

Il faut en outre que l'organigramme de la société soit clair et que l'on sache à tous les échelons "qui fait quoi", car c'est en fonction de cet organigramme et des définitions de fonctions que le contrôleur de gestion va agir.

.../...

## 2 - Mission du Contrôleur de Gestion :

Le contrôle de gestion existe dans beaucoup de sociétés et pourtant, il coûte généralement cher plus qu'il ne rapporte.

Cela s'explique par le fait qu'il est souvent appréhendé sous son aspect instrumental alors qu'il est avant tout un état d'esprit qui doit orienter tous les centres de responsabilités de l'entreprise vers la recherche d'un optimum.

Son exercice peut se résumer à cette question : "A-t-on bien fait ce qu'il fallait faire ?"

Il s'agira donc pour le contrôleur de gestion :

- de connaître globalement ce qu'il fallait faire,
- de la manière de le faire,
- de ce qui a été fait.

Même s'il n'est pas perçu de la même manière selon les services, son rôle sera en permanence de vérifier :

- que ce qui devait être fait l'a été dans le cadre et la manière prescrite ;
- que les informations que l'on a eu sont conformes aux objectifs fixés ;
- que l'entreprise dispose de moyens lui permettant de réaliser ses objectifs.

Nous allons, à travers les spécificités et les fonctions principales des principaux départements d'une Société d'Assurances délimiter le champ d'action du contrôleur de gestion.

### 2.1. - Dans le domaine commercial

Une Société d'Assurances opère à travers des réseaux de distribution qui peuvent être externes (agents, courtiers, apporteurs) ou internes (bureaux directs).

Le rôle du Service Commercial sera :

.../...

- de rechercher les besoins des assurés
- de trouver les moyens de les satisfaire
- d'élaborer la politique commerciale de l'entreprise.

#### 2.1.1. - Rechercher les besoins des assurés

Il s'agira, de concert avec les responsables commerciaux, d'exploiter les importantes bases de données internes dont dispose l'entreprise. Cette phase permettra une analyse approfondie des besoins de la clientèle et des meilleurs moyens de les satisfaire.

Les meilleurs moyens utilisés aujourd'hui sont les sondages, les panels, les enquêtes qui supposent la définition d'échantillons assez représentatifs.

#### 2.1.2. - Proposer les moyens de les satisfaire

Ce peut être soit en améliorant le service rendu, soit en concevant un produit nouveau.

L'élaboration d'un produit d'assurance demande un travail de collaboration entre les commerciaux, les juristes et les techniciens (1).

. Les commerciaux parce qu'ils sont en contact direct avec les assurés ou leurs représentants et qu'ils sont au courant de leurs aspirations et des meilleurs moyens d'y pourvoir.

. Les techniciens, pour l'analyse statistique qui permettra de tarifer le risque et pour prévoir des niveaux de pénétration du marché et des résultats.

. Les juristes car le produit doit être conforme à la réglementation et parce que la rédaction des conditions générales est de leur ressort.

#### 2.1.3. - Elaboration d'une politique commerciale

Elle englobe la campagne publicitaire et l'assistance apportée aux réseaux de distributions dans la prospection et dans l'organisation

---

(1) Le contrôleur de gestion est aussi un technicien car il doit maîtriser les rouages de l'assurance.

de leurs activités.

Le contrôleur de gestion intervient pour assister les responsables des services commerciaux dans la fixation de leurs objectifs de ventes et de résultats. Il veillera ensuite à les aviser de tout écart par rapport à ces objectifs et à réfléchir avec eux sur les mesures à prendre pour "rectifier le tir".

## 2.2. - Au Niveau des Services Techniques

Les Services techniques regroupent la trilogie :

- . Production
- . Sinistres
- . Recouvrements.

### 2.2.1. - La Production

Elle s'occupe de la gestion des affaires réalisées par les réseaux de distribution. Elle décide de l'acceptation des affaires, s'occupe du quittance, de la rédaction des contrats et de leur mise à jour.

Toutes ces opérations doivent être réalisées avec diligence pour limiter les "sans effets" et pour ne pas gêner le fonctionnement des autres services. L'aide du contrôleur de gestion doit se situer dans ce domaine.

### 2.2.2. - Le Recouvrement (1)

Il s'occupe de l'encaissement des primes auprès des assurés et des intermédiaires. Si cette opération fait appel à une procédure contentieuse, il contacte la structure prévue à cet effet.

### 2.2.3. - Le Service Sinistres

Il est souvent confondu avec le Service Contentieux car beaucoup de règlements de sinistres, surtout corporels, font appel à une procédure contentieuse.

---

(1) Nous avons examiné ce que le contrôleur de gestion pouvait apporter à ce service à travers le pilotage d'une politique de recouvrement (voir page 15).

Cette façon de voir n'est pas totalement erronée, mais précisons qu'il s'agit là d'un contentieux axé sur les engagements techniques de l'entreprise.

Le Service Sinistre s'occupe de l'instruction des dossiers et du suivi jusqu'à la liquidation totale sauf si la société délègue le pouvoir à certains de ses intermédiaires de régler certains sinistres.

Dans ce schéma, il revient au contrôleur de gestion ou à ses représentants, le soin de fixer, de concert avec les responsables du secteur, des objectifs de recouvrement, d'étudier la solution d'équilibre du portefeuille. Enfin, il convient de relever qu'il lui faut veiller à la conformité des tarifs pratiqués par la société.

### 2.3. - Au niveau des Services Financiers et Administratifs

La gestion administrative et financière peut être considérée comme une intruse dans le monde des assurances. Cependant, eu égard à leur importance dans une société, il serait suicidaire de les négliger car il n'existe pas d'unité économique sans administration et sans gestion financière.

Le Service Administratif s'occupe de la gestion des ressources humaines et matérielles de l'entreprise tandis que la gestion financière assure la gestion des placements pour en améliorer la rentabilité tout en respectant la réglementation. Si elle est bien faite, elle permet à l'entreprise de compter sur plus de ressources et d'équilibrer ses résultats.

A ce niveau, l'intervention du contrôleur de gestion sera axée sur la coordination du travail budgétaire, la surveillance des frais généraux, la prévision des besoins de main d'oeuvre, l'orientation des placements des provisions techniques en fonction des besoins prévisionnels de l'entreprise à court, moyen et long terme.

### 2.4. - Prise en compte de l'informatique

L'informatisation d'une société est un investissement coûteux dont il faut apprécier la rentabilité. A ce titre, le contrôleur de gestion a son mot à dire dans le choix des matériels et logiciels. Le

.../...

précepte qu'il doit toujours avoir à l'esprit est que : "L'INFORMATIQUE EST UN OUTIL ET NON UNE FIN EN SOI". C'est pourquoi l'étude de l'informatisation doit se faire sous deux angles :

- STRATEGIQUE
- OPERATIONNEL.

#### 2.4.1. - Sous l'Angle Stratégique

Ne jamais perdre de vue que la fonction informatique a un coût qu'il s'agit d'évaluer en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise et de son rendement.

C'est là l'occasion de se poser la question de savoir si l'informatisation est inscrite dans le plan directeur de l'entreprise, de regrouper les besoins d'informatisation des différents services et d'élaborer un plan d'action général.

Il s'agira de voir quels sont les secteurs à informatiser en priorité, d'évaluer le bénéfice attendu de cette action. Ce bénéfice peut revêtir diverses formes : gain de productivité, aide à la décision, amélioration de la sécurité dans le stockage des informations, etc...

#### 2.4.2. - Sous l'Angle Opérationnel

Là, on recherche le type de matériel à acquérir et les types d'applications à faire.

S'appuyer sur des indicateurs tels le nombre de transactions par jour, la complexité des tâches à effectuer ..., pourra éclairer ces choix.

Il faudra en outre tenir compte de l'existant et de ses performances, de son niveau d'intégration et de l'accueil qui lui a été réservé par les utilisateurs.

Ne jamais perdre de vue qu'une Société d'Assurances détient des informations confidentielles qu'il faut protéger des intrus. Des systèmes de sécurité renforcés par des codes d'accès doivent donc être prévus.

.../...

Enfin, l'informatisation doit tenir compte de la politique économique et sociale de l'entreprise, car si elle est génératrice d'emplois, elle en dénature un bon nombre et impose souvent des recyclages qui peuvent ne pas être acceptés du personnel.

Vu l'importance de ses attributions et l'étendue de son champ d'action, un contrôleur de gestion est souvent mal vu dans une société.

D'aucun le craignent car son passage est souvent le prélude à des bouleversements importants, d'autres voient en lui un "mouchard" qui va rapporter à la Direction Générale toutes les imperfections de leurs services.

Il ne faut cependant jamais perdre de vue que, malgré son rattachement à la Direction Générale, le contrôleur de gestion est un FONCTIONNEL non hiérarchique. Il n'a pas de subordonné et par conséquent ne peut pas dicter ses volontés et n'a de supérieur que la Direction Générale.

De plus, son souci premier est le bon fonctionnement de la société ce qui fait de lui un collaborateur souple, ouvert et objectif qui a comme préoccupation majeure d'éclairer les autres en exploitant les orientations que lui dictent ses instruments de travail.

### 3 - Instruments du Contrôle de Gestion

Le contrôleur de gestion est un technicien. A ce titre, il doit, pour mener à bien sa mission, disposer d'un certain nombre d'instruments.

Si ceux-ci existent souvent dans son champ d'opération qu'est l'entreprise, ils présentent parfois des lacunes et carences qu'il lui faut combler afin de les rendre aptes à répondre à ses vœux.

Examinons tour à tour ces instruments que sont :

- . la comptabilité
- . le contrôle budgétaire
- . les tableaux de bord
- . l'informatique,

en essayant à chaque fois de les aménager pour les rendre opérationnel.

.../...

### 3.1. - La Comptabilité

L'utilité de cet instrument est incontestable et peut être appréhendée sous deux aspects :

#### . Aspect statique

C'est à la fois un moyen de preuve et de contrôle :

- vis-à-vis des actionnaires
- vis-à-vis de l'Etat défenseur des intérêts des assurés
- vis-à-vis de l'Etat percepteur.

#### . Aspect dynamique

La comptabilité est à la fois un moyen d'information et de gestion :

- Pour la Direction Générale qui s'y appuie pour dresser des tableaux de bord ;
- Pour les autres Directions qui en extraient les renseignements utiles à leur gestion ;
- Pour la Direction Financière qui s'y appuie pour faire une synthèse des mouvements économiques de l'entreprise.

Cette utilité de la comptabilité réside dans l'analyse des résultats à travers les ratios de gestion, de structure...

Cette ratioscopie peut être faite :

- à partir de la comptabilité générale
- à partir de la comptabilité analytique.

#### 3.1.1. - La Comptabilité Générale

Les deux états de synthèse les plus utiles de la comptabilité générale sont le bilan et le compte d'exploitation générale.

Alors que le bilan est un cliché de la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné, le CEG retrace les mouvements des comptes qui ont servi à la réalisation du résultat.

L'analyse des résultats peut être faite sous deux angles :

- soit sous forme de comparaison avec les autres sociétés du marché afin de se positionner,
- soit sous forme d'observation de l'évolution de l'entreprise dans le temps. Cette analyse dite chronologique se fera aussi bien sur les postes du bilan que sur ceux du CEG.

\* Exemples de tableaux de comparaisons pluri-annuelles

(	ACTIF	:	1985	::	1988	:	1989	:	1990	:	1991	)
(		:		::		:		:		:		)
(	- Immobilisations d'exploitation:	:		::		:		:		:		)
(	- Placements	:		::		:		:		:		)
(	- Créances techniques	:		::		:		:		:		)
(	- Réalisables et disponibles	:		::		:		:		:		)
(	- Pertes	:		::		:		:		:		)
(		:		::		:		:		:		)
(	PASSIF	:		::		:		:		:		)
(		:		::		:		:		:		)
(	- Fonds propres	:		::		:		:		:		)
(	- Capital étranger	:		::		:		:		:		)
(	- Provisions techniques	:		::		:		:		:		)
(	- Exigibles	:		::		:		:		:		)
(	- Bénéfices	:		::		:		:		:		)
(		:		::		:		:		:		)
(		:		::		:		:		:		)

- Le compte d'exploitation général

(		:	1985	::	1988	:	1989	:	1990	:	1991	:
(		:		::		:		:		:		:
(	<u>Résultats techniques</u>	:		::		:		:		:		:
(		:		::		:		:		:		:
(	- Primes émises	:		::		:		:		:		:
(	- Charge sinistre réassureurs	:		::		:		:		:		:
(	- Part réassureurs des commissions	:		::		:		:		:		:
(	- Sinistres réglés	:		::		:		:		:		:
(	- Primes cédées	:		::		:		:		:		:
(	- Commissions	:		::		:		:		:		:
(	- Frais généraux	:		::		:		:		:		:
(	<u>Résultats financiers</u>	:		::		:		:		:		:
(	- Banque	:		::		:		:		:		:
(	- Trésor	:		::		:		:		:		:
(	- Loyer	:		::		:		:		:		:
(	- Frais de gestion	:		::		:		:		:		:

\* Analyse à travers quelques ratios

L'intérêt réside dans le fait que nous aurons une vision globale de la société à un moment donné. Nous nous garderons cependant de tirer des conclusions hatives car les ratios trouvés n'ont aucune signification intrinsèque. Seule une analyse fine des choix de l'entreprise en matière de gestion permettra de conclure.

- Ratios de structure

-  $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Provisions techniques}}$  est "le ratio solvabilité" de l'entreprise car il donne une idée de la marge de manoeuvre de l'entreprise dans le cas où ses engagements seraient sous-évalués.

-  $\frac{\text{Provisions techniques}}{\text{Primes émises}}$

Il est très tributaire de la politique de l'entreprise en matière de règlement des sinistres. Plus il est faible et plus la cadence de règlements est élevée dans l'entreprise.

D'une branche à l'autre cependant, certaines normes sont généralement observées.

( Branche	: Valeur du ratio (norme)	)
( IARD	: 130 à 150 %	)
( VIE	: $\geq 300$ %	)
( INCENDIE	: $\leq 50$ %	)
( AUTO	: $\geq 200$ %	)
(	:	)

- Placements  
Provisions techniques

Il donne une idée de la représentation des provisions techniques pour voir si la société est solvable. Il serait intéressant de scinder les placements entre liquidités, placements de première catégorie et placements de deuxième catégorie pour voir si la société est en conformité avec la réglementation en la matière.

.../...

- Les Ratios de gestion

$$- \frac{\text{Charge sinistres de l'exercice}}{\text{Primes acquises}}$$

C'est l'un des ratios les plus importants car il permet de voir si un risque est bien tarifé ou non. Il est donc primordial de le calculer pour toutes les branches et même pour tous les gros risques du portefeuille.

$$- \frac{\text{Frais généraux}}{\text{Primes émises}}$$

Intéressant aussi de les calculer car c'est un indicateur de gestion. Souvent, le taux de sinistralité peut être acceptable et pourtant, si ce ratio est élevé, la société se retrouvera en situation de déficit sur le plan technique.

$$- \frac{\text{Primes cédées}}{\text{Primes émises}} \quad ; \quad \frac{\text{Part réassureurs dans les charges}}{\text{Charge sinistre}}$$

Ce sont les indicateurs du degré de dépendance vis-à-vis de la réassurance. Il doit y avoir une certaine équivalence entre les deux si la société a une politique de réassurance par traités proportionnels.

- Les Ratios de rendement

$$- \frac{\text{Revenus financiers}}{\text{Placements}}$$

Il donne une idée de la rentabilité des placements de la société. Il est généralement faible dans nos pays et il n'est significatif que si on déduit du "revenu des placements" les "charges des placements" afin d'avoir la "rentabilité réelle des placements". Intéressant de le calculer par type de placement.

$$- \frac{\text{Primes émises}}{\text{Effectif}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Nombre de polices}}{\text{Effectif}}$$

Ce ratio sert à mesurer le rendement du personnel et son dynamisme.

$$- \frac{\text{Créances sur assurés et intermédiaires}}{\text{Primes émises}}$$

Il renseigne sur le volume des impayés de la société. Exprimé en jour, il donne une idée des délais de versement des fonds consentis aux agents.

.../...

- Résultat net  
Capitaux propres

Il permet d'évaluer la rentabilité de la société et d'apprécier la durée de récupération du capital.

Cette analyse des ratios à partir de la comptabilité générale est moins intéressante à bien des égards à celle qu'on aurait pu mener sur la base des résultats de la comptabilité analytique.

3.1.2. - La Comptabilité Analytique

Descendre au niveau de la comptabilité analytique, pour analyser les comptes de la comptabilité générale, est un passage obligé si on veut tirer des conclusions pertinentes sur la gestion d'une Société d'Assurances.

La raison est simple ; c'est là qu'on trouve le détail des principales grandeurs qui, en se combinant, permettent d'avoir une photographie de la société à un instant donné.

Il ne faut cependant jamais perdre de vue que dans les pays de la CICA, dont les législations sont largement tributaires de celle de la France, seul un passage en revue des états suivants peut informer plus ou moins complètement :

- l'état C1 qui procède à une analyse de l'activité par caté-  
gorié d'opération est en fait un compte d'exploitation général scindé  
afin de voir quelles sont les branches qui permettent à la société de  
gagner de l'argent et celles qui lui en font perdre ;

- l'état C4 : il fait les récapitulations des placements sans  
autres précisions. Il doit être complété par l'état C5 qui, outre les  
renseignements de l'état C4, donne les plus-values latentes du porte-  
feuille ;

- l'état C10 : il analyse les résultats de la branche automo-  
bile par exercice de survenance des sinistres.

Cet état est assez complet dans la mesure où il descend au ni-  
veau des différentes sous catégories de la branche auto (1) pour analyser

(1) Les sous-catégories sont : les 4 roues, le transport pour propre compte  
(TPC), le transport public de marchandises (TPM), le transport public  
de voyageurs (TPV) et les 2 roues.  
.../...

les résultats ;

- l'état B10 s'occupe de l'évaluation des sinistres de l'entreprise par exercice de survenance et il permet de fixer des cadences de règlements.

Vu l'utilité de ces états pour un bon diagnostic de l'entreprise, il est à déplorer que l'état C10 ne s'occupe que des résultats de la branche automobile et qu'aucun autre état ne permet de faire une analyse aussi fine des autres branches dommages.

Celles-ci méritent pourtant un traitement particulier car depuis quelques années, dans un souci d'assainissement de leurs portefeuilles, les sociétés s'attèlent à réduire le poids de l'automobile dans leurs émissions de primes tout en cherchant à promouvoir des branches telles que l'Incendie qui sont généralement bénéficiaires.

L'autre inconvénient de la comptabilité analytique réside dans le mode de fixation des clés de répartition des frais généraux. C'est là la porte ouverte à tous les abus car faute de normes claires, les gestionnaires surchargent souvent la branche auto de frais généraux qui en fait auraient dû être imputés à d'autres branches et ceci, pour justifier l'inadaptation du tarif automobile (1).

Il faut ajouter à cela le fait que cette comptabilité analytique ne permet pas de descendre au niveau des structures de l'entreprise pour affiner l'analyse.

Ainsi, si la société est structurée en divisions et secteurs, elle ne permet pas de dire que tel secteur est rentable alors que tel autre ne l'est pas, tout comme elle ne permet pas de visualiser les performances des intermédiaires.

Dans un souci d'amélioration des performances de cet outil de gestion somme toute irremplaçable, il nous semble intéressant de proposer une présentation des résultats selon le modèle ci-dessous.

---

(1) Puisque les tarifs automobiles sont des tarifs officiels imposés par les autorités de tutelle.

RECAPITULATION DES EMISSIONS DE PRIMES, MOIS.....

(	:	AUTOMO-	:	INCEN-	:	RISQUES	:	MARI-	:	TOTAUX	)
(	:	BILE	:	DIE	:	DIVERS	:	TIME	:		)
(	:		:		:		:		:		)
( SIEGE	:		:		:		:		:		)
(	:		:		:		:		:		)
( AGENT 1	:		:		:		:		:		)
(	:		:		:		:		:		)
( AGENT 2	:		:		:		:		:		)
(	:		:		:		:		:		)
( COURTIER 1	:		:		:		:		:		)
(	:		:		:		:		:		)
( COURTIER 2	:		:		:		:		:		)
(	:		:		:		:		:		)
(	:		:		:		:		:		)

L'intérêt de cette présentation est qu'elle permet de visualiser les performances de chacun des intermédiaires et facilite non seulement des comparaisons entre intermédiaires, mais aussi les rapprochements diachroniques pour le même intermédiaire.

Elle justifiera la spécialisation des réseaux de distribution dans les risques qu'ils maîtrisent le mieux et en plus, c'est un instrument de motivation des agents.

Outil indispensable à une bonne gestion, la comptabilité n'en recèle pas moins un handicap de taille ; c'est un instrument d'analyse à posteriori qui ne permet de constater que quand l'action est enclanchée depuis plusieurs mois.

Bien sûr, certaines sociétés (1) se permettent de sortir des comptes de synthèse à des intervalles défiant l'imagination, mais tout cela est bien loin de nos réalités où l'informatisation en est encore à ses premiers balbutiements.

La comptabilité dans notre contexte ne peut servir que comme instrument de mesure des performances ; celles-ci ne sont significatives que si on peut les comparer avec des normes qui peuvent être :

---

(1) Les ASSURANCES GENERALES DE FRANCE (AGF) établissent des balances et des bilans hebdomadaires.

- soit les autres entreprises du marché,
- soit l'entreprise elle-même les années précédentes,
- soit les prévisions de résultats prévus dans le cadre de la gestion prévisionnelle.

Cette dernière norme de comparaison nous semble la plus pertinente car elle montre que dans le cadre de leur gestion, les dirigeants de l'entreprise ont une vision d'avenir matérialisée par une gestion budgétaire.

### 3.2. - La Gestion Budgétaire

C'est l'instrument le plus riche, le plus complet et le plus utilisé du contrôle de gestion. Convenablement employé, il aide à la coordination et à la planification. Sa mise en oeuvre dans l'entreprise passe par trois étapes successives :

- définition des budgets
- élaboration du budget général
- contrôle budgétaire.

#### 3.2.1. - Définition des budgets

"Le budget d'une entreprise est un plan coordonné d'opérations financières, destiné à représenter les comptes de résultats à venir pour une période séparant deux arrêtés de comptes." (1)

De cette définition, il se dégage deux axes principaux dans la construction d'un budget :

\* Puisqu'il s'agit de plans et par conséquent d'éléments prévisionnels, il faut faire des estimations au moyen de données numériques précises. Cela signifie que le budget consiste en l'exposé numérique des résultats attendus des plans actuels.

Il ne faut surtout pas faire l'erreur qui consiste à confondre budget et tableau des activités.

---

(1) Ives DAROLLES et Michel KLOPPER : "Gestion prévisionnelle et politique financière de l'entreprise" - MW Editions - Collection Finances et Entreprises.

\* Il faut combiner toutes ces estimations en un programme équilibré c'est-à-dire que les chiffres correspondant au budget des divers services doivent être additionnés, leur cohérence testée de même que la probabilité de les atteindre.

Cela pose le problème du processus à suivre dans l'élaboration du budget général, l'objet du prochain paragraphe.

### 3.2.2. - Elaboration du budget

Une entreprise a principalement trois budgets :

- le budget d'exploitation
- le budget d'investissement
- le budget de trésorerie.

qui combinés, donnent le budget général.

Pour chacun de ces budgets, le processus général d'une élaboration participative (1) passe par les étapes suivantes :

\* Fixation par la Direction Générale des normes s'appliquant aux différents services et départements. Ces normes peuvent recouvrir des objectifs généraux en matière commerciale, la stratégie sociale de l'entreprise en matière de gestion du personnel, des normes en matière de rentabilité des investissements, etc...

\* Agrément d'un calendrier budgétaire qui fait ressortir plusieurs phases des travaux :

- première conception par les services et départements,
- le cas échéant, propositions d'hypothèses par les services (haute, moyenne, basse), et budgets prévisionnels liés à ces hypothèses,
- coordination des pré-budgets par le contrôleur de gestion et harmonisation,
- reconception des budgets par les services,
- présentation du budget consolidé à la Direction Générale.

---

(1) Participative car l'instauration d'un contrôle de gestion suppose une DIRECTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIFS.

\* Déroulement de la procédure budgétaire. Dans cette phase, on devra assurer un juste équilibre entre l'implication des responsables des services et l'arbitrage par le contrôle de gestion.

Cela suppose l'existence dans la société d'un organigramme fonctionnel qui définisse pour chaque centre de responsabilité la provenance de ses INPUTS et la destination de ces OUTPUTS, mais aussi, des réunions périodiques de coordination afin de suivre les différentes phases de l'exécution du budget.

### 3.2.3. - Le Contrôle budgétaire

Elle consiste en une confrontation des budgets avec les résultats obtenus et l'ajustement si possible des plans.

Cette phase est la plus importante car, comme toute technique de contrôle, elle n'a d'intérêt que si elle fournit des actions correctives.

C'est dans cette phase que l'on s'occupera essentiellement du calcul des écarts et de leur analyse.

Trois types d'écarts apparaissent :

- écarts sur quantités utilisées
- écarts sur coûts
- écarts sur activité ou sur rendement.

#### \* Ecarts sur quantités

Que ce soit sur la main d'oeuvre ou sur les matières et fournitures utilisées, cet écart traduit des variations imprévues de consommation de fourniture ou de main d'oeuvre.

Il résulte généralement d'une mauvaise prévision budgétaire ou d'une augmentation imprévisible de l'activité.

Ainsi, la perspective de souscrire de nouvelles affaires peut entraîner la mobilisation d'un effectif plus important que prévu au niveau des services commerciaux, ce qui influe sur les quantités de main d'oeuvre budgétées.

.../...

\* Ecart sur coûts

Il est souvent d'origine externe et il ne peut par conséquent pas être imputable à la prévision. C'est généralement le résultat d'une variation du taux d'inflation de la générosité des magistrats ou du dynamisme des syndicats.

\* Ecart sur activité

Il perturbe toute la prévision en ce sens qu'il fausse les bases de comparaisons entre les comptes et les résultats des budgets.

La prévisions d'un bon niveau d'activité est l'étape la plus difficile de la préparation des budgets.

La solution en matière de budgétisation de l'activité réside dans l'utilisation des budgets flexibles qui sont des moyens d'interpolation entre deux budgets alternatifs. Ils sont conçus pour fournir des niveaux de recettes et dépenses entre différents stades d'activité.

On estime des recettes et dépenses dans deux hypothèses : une forte et une faible ; puis on prépare des calculs pour estimer quels sont les niveaux de dépenses pour tout niveau d'activité intermédiaire.

Le contrôleur de gestion attend jusqu'à ce que l'activité réelle soit connue pour examiner ce qu'auraient dû être les recettes et dépenses et il utilise ces estimations comme normes d'appréciation des résultats obtenus.

Le contrôle budgétaire est un outil relativement lourd qui, comme la comptabilité analytique, donne des informations avec un certain retard.

Il ne permet donc pas de réagir très rapidement si des écarts se font jour.

Or, les problèmes de délais peuvent être fondamentaux. Ainsi, chaque responsable a besoin d'être informé quasiment en permanence sur les éléments essentiels de sa gestion, ce qui implique une sélection d'un nombre réduit d'informations importantes à son niveau de responsabilité, de façon à lui permettre d'analyser rapidement la situation, de réagir dans les plus brefs délais et de prendre des actions correctives.

Les tableaux de bord répondent à ce besoin.

### 3.3. - Les Tableaux de Bord

Ce sont des instruments d'information à court terme établis dans des délais très brefs, centrés sur les facteurs clés de la gestion, construits par chaque centre de responsabilité et intégrés dans la structure organisationnelle, permettant de prendre rapidement des actions correctrices.

Un tableau de bord, pour être performant, doit répondre aux critères suivants :

#### 3.3.1. - Critères de performance

\* Brièveté des délais. Ainsi, dans la construction d'un tableau de bord hebdomadaire, on doit tenir compte des informations remontant au plus à 48 heures de la fin de semaine.

\* Des facteurs clés qui doivent être en nombre limité dans un tableau de bord afin que l'information qui remonte soit la plus synthétique possible et n'oblige pas le responsable à en faire une analyse trop longue pour être efficace.

\* Il doit être construit pour chaque centre de responsabilité et intégré dans la structure organisationnelle, ce qui suppose des structures et des responsabilités clairement définies à tous les échelons de la hiérarchie.

Ainsi, partant de celui de la Direction Générale, le tableau de bord de chaque responsable doit comprendre les informations requises par son supérieur et celles qui sont significatives de la gestion de son centre d'activité.

\* Ils doivent permettre de prendre rapidement des actions correctrices en ce sens qu'avant d'être des constats, ce sont des instruments d'action.

Pour ce faire, ne devront y figurer que les informations permettant la mise en oeuvre d'actions correctrices.

.../...

Véhicule essentiel de l'information dans l'entreprise, le tableau de bord doit être élaboré avec minutie afin de jouer pleinement et efficacement son rôle.

### 3.3.2. - Construction d'un tableau de bord

Elle passe par une réflexion sur les missions de chaque centre de responsabilité, la détermination de ses objectifs, un diagnostic de ses forces et faiblesses, une analyse des documents d'information existants.

Ainsi, dans la construction d'un tableau de bord, on doit procéder par les étapes suivantes :

- détection des facteurs clés
- choix des indicateurs
- détermination de standards de référence pour chaque indicateur
- fixation des responsabilités
- choix des périodicités de publication des informations
- arrêté des dates limites de collecte de ces informations.

Pour illustrer, nous essayerons de dresser un tableau de bord des relations de l'entreprise avec la clientèle.

(		: Facteur Clé 1	: Facteur Clé 2	: Facteur Clé 3	)
(		:	:	:	)
(	Facteurs Clés	: Force de vente:	Service après	: Satisfaction <sup>(1)</sup>	)
(		:	vente	: de la clien-	)
(		:	:	: tèle	)
(	Indicateurs	: Evolution du	: Délai d'expé-	: Fidélité de la	)
(		: chiffre d'af-	: dition des	: clientèle	)
(		: faires	: contrats	:	)
(	Standards	: Chiffre d'af-	: 30 jours après:	Nombre prévu	)
(		: faires prévi-	: accord	: de résiliations)	)
(		: sionnel	:	:	)
(	Responsabilité	: Chef du Ser-	: Chef du Ser-	: Chef du Ser-	)
(	Directe	: vice Commercial:	vice Production:	vice Sinistre	)
(	Périodicité de publi-	:	:	:	)
(	cation des informa-	: Mensuelle	: Mensuelle	: Mensuelle	)
(	tions	:	:	:	)
(	Dates limites de col-	: Le 05 du mois	: Le 05 du mois	: Le 05 du mois	)
(	lecte des informations:	suivant	suivant	suivant	)
(		:	:	:	)

(1) Le principal facteur de satisfaction de la clientèle d'une Société d'Assurances repose avant tout sur la rapidité de règlement des sinistres.

Dans la construction d'un tableau de bord, il faut toujours garder présent à l'esprit qu'il s'agit d'un document synthétique qui par conséquent doit avoir les qualités suivantes :

- être clair c'est-à-dire que le tableau doit être aéré et pas trop complexe ;
- ses dimensions doivent être limitées pour la rapidité de sa lecture et de son assimilation ;
- il doit faciliter le dialogue entre supérieur et subordonné.

Cette dernière condition est souvent difficile à remplir dans la mesure où tout ce qui renseigne efficacement le supérieur sur le travail de son subordonné est perçu par ce dernier comme un moyen d'ingérence dans ses fonctions, un moyen de contrôle et donc de sanction.

Là n'est pas l'objectif d'un tableau de bord qui au contraire est un instrument de renforcement de la collaboration.

Face à ces divergences de vue, il s'avère indispensable pour la mise en place d'un système d'information dans l'entreprise, de passer par différentes étapes.

### 3.3.3. - Processus de mise en place d'un système de tableaux de bord

La mise en place de tableaux de bord est un processus pédagogique en chaîne dont le nombre d'étapes est fonction de la complexité de l'organisation.

Les principales étapes sont les suivantes :

\* Il faut "vendre" le système aux dirigeants et aux responsables de l'organisation, convaincre chaque responsable que le système est à son service et doit lui permettre d'améliorer la qualité de sa gestion plutôt que d'être un système repressif.

\* Ensuite, il faut que le responsable construise son propre tableau de bord en fonction des objectifs explicites ou implicites de l'organisation qu'il dirige et de la stratégie suivie, car le tableau de bord est avant tout un instrument "d'auto contrôle" impliquant l'adhésion complète du responsable concerné.

.../...

\* Enfin il faut construire des tableaux de bord en utilisant deux processus menés en parallèle.

. L'un, "TOP-DOWN", commence par le haut de la hiérarchie pour en déduire les autres, en descendant pas à pas, les différents niveaux hiérarchiques.

. L'autre, "BOTTOM-UP", faisant en sorte que chaque responsable réfléchisse, indépendamment de ses supérieurs et de ses subordonnés, sur les informations essentielles dont il a besoin pour gérer efficacement et avec efficacité son centre de responsabilité et emboîte ensuite son tableau de bord dans celui de son supérieur hiérarchique.

Un rapprochement des résultats des deux processus permettra d'obtenir des tableaux de bord définitifs, acceptés et intériorisés par tous.

Ce faisant, l'on dote la société d'un système d'information efficace, efficient, rapide et permettant d'enclancher des actions correctives suffisamment tôt pour ne pas trop s'écarter des objectifs.

L'on ne saurait occulter l'informatique en parlant de système d'information performant. En effet, cette méthode de traitement automatique des données de l'entreprise bouleverse depuis près d'une génération toutes les méthodes de gestion et d'administration des sociétés.

### 3.4. - L'Informatique

L'informatisation d'une société est un investissement qui doit s'inscrire dans le plan de développement de l'entreprise. Ce plan se décline pour aboutir à des objectifs au niveau des départements, divisions et services.

Les actions qui en découlent vont nécessiter des achats tant en logiciels qu'en matériels.

Pour les ordonnancer, évaluer leurs intérêts, leurs priorités, il faut procéder ainsi :

- établir un plan d'informatisation d'abord
- réaliser le projet ensuite.

.../...

### 3.4.1. - Etablissement d'un plan d'informatisation

La démarche est la suivante :

- Chaque responsable définit avec ses collaborateurs ses besoins et leurs enjeux. Il les transmet à son chef de projet qui évalue les moyens à mettre en oeuvre, les budgets à dégager...

- Les demandes de tous les départements sont regroupées par la Direction de l'Informatique qui, en rapport avec le contrôleur de gestion, établit un plan d'action général qui devient alors le référentiel qui servira à piloter l'informatique de la compagnie.

### 3.4.2. - Réalisation du projet informatique

Lorsqu'on se trouve face à une étude d'informatisation, il est nécessaire d'avoir une démarche, des méthodes.

La procédure classique de réalisation d'un projet informatique passe par les étapes successives suivantes :

- définition des besoins à satisfaire
- conception du système
- réalisation du projet
- essai du nouveau système
- démarrage de ce système
- maintenance du système.

#### \* Définition du besoin à satisfaire

Elle se fait à l'aide d'interviews et doit se concrétiser par un document synthétisant l'ensemble des éléments nécessaires à la mise en place d'une informatique adaptée.

Dans cette phase, l'analyse portera sur :

- la description de la place du secteur de l'entreprise que l'on veut informatiser, schématisant ses flux d'information avec les structures environnantes ;

- le détail de la façon dont le secteur réagit actuellement à ces flux ;

.../...

- l'analyse critique de la situation existante ;
- l'utilisation des résultats de l'analyse critique pour fixer les règles à mettre en oeuvre et définir le contenu des fichiers : on aboutit à un cahier des charges.

\* Conception du système informatique

A partir du cahier des charges, l'informaticien recherche les tâches pouvant faire l'objet d'une informatisation totale ou partielle.

C'est à ce niveau qu'il faudra s'occuper du choix du matériel informatique qui devra permettre à ses utilisateurs un confort d'utilisation, veiller à mettre en place des sécurités c'est-à-dire :

- . assurer la pérennité du fonctionnement du service en cas de panne de l'ordinateur ;
- . protéger l'accès aux informations sensibles ;
- . détecter et contrecarrer les fraudes.

\* Réalisation du projet

Elle consiste à choisir les PROGICIELS, à élaborer les programmes, à préparer la mise en oeuvre de nouvelles organisations (formation des utilisateurs et élaboration des documents), à installer les nouveaux matériels informatiques en tenant compte des exigences ergonomiques.

\* Essai du nouveau système

C'est la réponse au cahier des charges. Il faut vérifier que le système est conforme aux exigences définies précédemment.

Dans la phase d'essai, on fera le traitement en double, qui permettra de comparer les résultats de l'ancien et du nouveau système. Il est en outre très important de vérifier le niveau de formation des utilisateurs et d'informer les partenaires sur les nouvelles méthodes de travail.

.../...

\* Démarrage du nouveau système

Lorsque les essais sont jugés concluants par les utilisateurs, le système est considéré comme conforme aux besoins et peut être démarré. Il faut alors impérativement abandonner les anciennes procédures et veiller à ce que les nouvelles soient appliquées telles qu'elles ont été prévues.

\* Maintenance du système

Elle consiste à adapter les programmes aux modifications intervenant dans les règles de travail et de gestion.

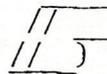
Il faut gérer les priorités dans les demandes de modifications, évaluer leurs enjeux et tenir un inventaire des évolutions des programmes pour être en mesure d'expliquer de façon rétroactive des résultats de traitement.

Tous ces changements, évolutions et bouleversements induisent des inquiétudes, des rejets, des exclusions s'ils ne sont pas bien préparés. D'où la nécessité d'informer, de former et d'associer l'ensemble du personnel à ces mutations inéluctables si l'on veut atteindre un niveau optimal de performances au sein de l'entreprise.

.../...



ONCLUSION



GENERALE

CONCLUSION == GENERALE

Partant du constat de dégradation de l'environnement économique-institutionnel des Sociétés d'Assurances Sénégalaises, notre préoccupation majeure durant toute notre étude a été :

- d'une part de recenser tous les maux qui, au niveau interne, minent les Sociétés d'Assurances. Cette prospection nous a donné l'occasion de faire un périple à travers la gestion d'une Société d'Assurances et de nous rendre compte des difficultés que génèrent la sous-tarifification, l'absence de planification, le non toilettage des impayés, etc...

- D'autre part de rechercher des solutions susceptibles de les sortir de cette mauvaise passe. Pour nous, le passage obligé reste, outre une bonne sélection des risques, une modernisation de la gestion qui passe par l'instauration d'une structure de contrôle de gestion dans les entreprises d'assurances.

Bien sûr, cette modernisation ne se passera pas sans difficultés ; c'est pourquoi, dans un souci d'efficacité, il nous faut garder toujours présent à l'esprit les sept clés du succès de toute organisation selon Mac KINSEY.

Pour lui, la gestion optimale d'une organisation passe par :  
"Une structure dotée d'un système d'informations, ayant une stratégie claire et définie, mise en oeuvre par un personnel doté d'un bon savoir-faire et déterminant un style qui dynamise l'entreprise autour de valeurs partagées."

Les principales leçons à retenir de cette citation sont :

- Qu'une entreprise doit être organisée de manière fonctionnelle ce qui facilitera l'échange d'informations entre tous les secteurs qui la composent.

- Qu'à la tête, il faut un stratège reconnu de tous. En effet, l'ère des dirigeants incompetents est révolue. Le Chef d'entreprise moderne se doit d'être un Chef d'orchestre, un animateur fortement imprégné

.../...

des réalités de son entreprise et de son secteur d'activité.

. Que le personnel doit être compétent et doit être capable de se remettre perpétuellement en question par une formation quasi-permanente.

Pour nous, le noeud du problème est à ce niveau car dans nos Etats, l'Assurance est un branche encore neuve, méconnue du gros de la population et dont les techniques spécifiques échappent encore à la plupart des employés des Sociétés d'Assurances.

Pour s'en rendre compte, il n'y a qu'à recenser le nombre d'erreurs commises par les producteurs ou les rédacteurs de nos sociétés ; erreurs qui très souvent ont pour origine le manque de formation du personnel.

C'est pour nous l'occasion de saluer l'initiative qui a donné naissance à l'Institut International des Assurances, institution qui, depuis sa création, aura assuré la formation de la plupart de nos cadres d'assurances.

A ce propos, il nous faut déplorer le détachement croissant de nos autorités, de cette institution somme toute irremplaçable ; détachement qui se traduit par l'exacerbation des difficultés financières de l'I.I.A.

C'est pourquoi, nous voudrions pour terminer, lancer un appel à tous nos collègues assureurs, afin que soient trouvés les moyens susceptibles d'assurer la pérennité de l'I.I.A. pour les décennies à venir. La survie de l'Assurance de la CICA est à ce prix.

I B L I O G R A P H I E  
\*\*\*\*\*

I - OUVRAGES GENERAUX

- Pierre CONSO : "Gestion Financière de l'Entreprise" - DUNOD 7e Edition.
- Yves DAROLLES & Michel KLOPFER : "Gestion Prévisionnelle et Politique Financière de l'Entreprise" - MW Editions.

II - OUVRAGES SPECIALISES

- Donat NOBILE : "Contrôle de Gestion d'une Société d'Assurances et de Réassurances" - Edition l'ARGUS.
- Sylvain UZAN : "Comprendre les Comptes des Entreprises d'Assurances" Editions l'ARGUS.
- Gérard VALLIN : "Gestion des Entreprises d'Assurances" - DUNOD.
- Guy SIMONET : "Comptabilité des Sociétés d'Assurances" Editions l'ARGUS.
- Guy SIMONET : " L'Assurance : Théorie, Pratique et Comptabilité" A.A. Editions 1979.
- Guy SIMONET : "Ratioscopie de l'Assurance" Editions l'ARGUS.

III - REVUES DIVERSES

- "ASSUR-INFO" (1) : N° 7, 8, 9, 10 et 11.
- "Cours de Gestion des Entreprises d'Assurances" de Mr CHARBONNIER. (I.I.A. 9e Promotion).
- "Cours d'Informatique appliquée à l'Assurances" de Mr MAINGARD (I.I.A. 9e Promotion).

---

(1) ASSUR-INFO est une publication de l'Association Sénégalaise des Cadres d'Assurances.

