

INSTITUT
INTERNATIONAL DES
ASSURANCES

CYCLE SUPERIEUR

Xe PROMOTION

1990 - 1992

Mémoire de Fin d'Etudes
Portant sur

LA NECESSITE DU CONTROLE
DE GESTION DANS LES COMPAGNIES
D'ASSURANCES SENEGALAISES

En vue de l'obtention du
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES D'ASSURANCES
(D.E.S.A)

Présenté Par :

M. Amadou NDIUGA
NDIAYE

Sous la Direction DE :

M. Zaccharie YGBEDEK

T.A.A

et **M. ADAMA NDIAYE**

DIRECTEUR TECHNIQUE

P.A.

Juin 1992

- A.1 L'implication de la direction
 - A.1.1 LA délégation de Pouvoirs
 - A.1.2 La Politique Générale des compagnies
- A. 2. La redéfinition des fonctions
- B- LE PLAN A LONG ET MOYEN TERME
 - B.1 La planification
 - B.2 Les prévisions et le contrôle
 - B.2.1 La fixation et la Quantification des objectifs
 - B.2.2 L'analyse des écarts
 - B.2.3. La définition des moyens de correction
- C. LA GESTION QUOTIDIENNE

DEUXIEME PARTIE : LA NECESSITE DU CONTROLE DE GESTION

I. LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DES COMPAGNIES

A. LES CONDITIONS PREALABLES A LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES

- A.1 Le diagnostic
- A.2 La décentralisation
 - A.2.1 La définition des fonctions
 - A.2.2 La délégation de pouvoirs et de responsabilités
- A.3 La qualité du système d'information

B. LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES

- B.1 Les bases de la Programmation
 - B.1.1 La mesure de l'activité des compagnies d'Assurances
 - B.1.2 Les prévisions
- B.2 L'élaboration des programmes d'activités
 - B.2.1 Les politiques principales
 - B.2.2 Les politiques particulière

II. LE SUIVI DU DEROULEMENT COHERENT DES ACTIVITES

A. LA GESTION TECHNIQUE ET FINANCIERE

A.1 La gestion de la production

A.2 La gestion des sinistres

A.3 La gestion financière

B. LA GESTION ADMINISTRATIVE ET SOCIALE

B.1 La gestion administrative

B.2 La gestion du Personnel

a) Les programmes de recrutement

b) Les plans de carrière et de promotion

B.2.1 La gestion de l'emploi

B.2.2. La gestion des rémunérations

B.2.3. Les politiques sociales

C. LA GESTION COMMERCIALE

C.1. Les études commerciales

C.2. Les politiques marketing

CONCLUSION GENERALE

AVANT PROPOS

Les économies Africaines connaissent aujourd'hui de profondes mutations favorables à l'application du Plan de Lagos. L'intégration est devenue la voie obligée des rééquilibres macroéconomiques impossibles dans les limites actuelles des Etats-nation africains. Dans cette optique, le secteur financier demeure l'élément moteur de tous les schémas d'intégration.

C'est ainsi qu'après la restructuration du secteur bancaire, le secteur des Assurances se verra profondément remodelé par l'application du traité instituant la conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (C.I.M.A) actuellement en cours de ratification.

Il est évident que l'Institut International des Assurances (I.I.A) se trouve dans ce contexte à la croisée des chemins car devant adapter sa formation non seulement à une matière en perpétuelle évolution mais surtout à un environnement fluctuant. Cette adaptation est rendue d'autant plus nécessaire qu'il constitue l'un des outils essentiels de la réussite du processus d'intégration. Il peut en ce sens être affirmé que la dixième promotion de l'I.I.A constitue une génération charnière parfaitement préparée à la nouvelle donne des assurances africaines.

Il nous sera certainement permis de saluer l'heureuse initiative du réaménagement du cycle scolaire permettant un meilleur déroulement du stage, l'étudiant ayant déjà suffisamment de connaissances techniques pour assumer de hautes responsabilités au sein de l'entreprise qui le reçoit.

Ces responsabilités, très prenantes, auront quelque peu perturbé la conception et la rédaction tout aussi prenantes, du mémoire de fin d'études. Ces tâches étaient rendues plus ardues par les difficultés de la collecte de l'information sur les statistiques devant étayer les idées développées dans les pages qui suivent tant s'en faut.

Cette initiative nous aura toutefois permis de constater que la nouvelle réglementation à venir

et la volonté d'intégration ne viendront pas à bout des difficultés des sociétés

d'assurances

sans une nette amélioration des méthodes de gestion. C'est pourquoi nous avons choisi de traiter d'un instrument très peu utilisé de la gestion des sociétés d'assurances et qui

aujourd'hui se révèle incontournable : **LE CONTROLE de GESTION.**

Notre réflexion portera sur son apport dans la résolution des problèmes hors de la sphère d'efficacité des nouvelles mesures applicables dans les Etats de la future C.I.M.A.

Nous ne saurions cependant développer cette étude sans au préalable remercier tous ceux qui ont contribué à sa réalisation.

Il s'agit de : **M. YGBEDEK ZACHARIE**, Directeur Technique de la T.A.A, notre directeur de mémoire dont les Conseils et la disponibilité nous ont été très précieux.

- La Direction de la Prévoyance Assurances pour son accueil et sa bibliothèque qu'elle a bien voulu mettre à notre disposition ;
- M. Adama NDIAYE, Directeur Technique de la Prévoyance et encadreur de notre stage;
- La Direction de l'I.I.A et particulièrement M.DIOP et son Epouse.

INTRODUCTION

Les économies africaines ont longtemps souffert de l'inefficacité des politiques économiques appliquées depuis les indépendances. L'environnement économique mondial de la fin des trentes glorieuses années a achevé de mettre à genoux ces économies qui ont peu profité de la relative stabilité de la croissance mondiale des années 1960 pour asseoir les bases d'un développement durable.

Aujourd'hui les frontières nationales africaines se révèlent trop étroites pour soutenir les efforts d'ajustement imposés par le déséquilibre structurel des agrégats macroéconomiques et ses conséquences.

L'ouverture des économies nationales africaines à un vaste marché relève de la thérapie d'urgence qu'appelle le diagnostic de la faillite des plans de développement nationaux appliqués jusqu'ici.

Le secteur des assurances se trouve au coeur des restructurations actuelles en tant qu'il n'a pas réussi jusque là à répondre véritablement à son double rôle d'investisseur institutionnel : la Collecte des épargnes nationales ainsi que le financement des investissements jugés prioritaires par les Etats.

La difficulté du secteur des assurances africaines à assumer ces rôles résulte il est vrai dans une large mesure de l'ambiance économique et réglementaire des Etats Africains. Le cas du Sénégal, exemplaires des autres Etats de la CICA et qui du reste délimitera le champ de cette étude, illustre parfaitement les difficultés de ce secteur. En effet, si la faiblesse, de la production tant en volume qu'en croissance est liée au marasme économique ambiant. Alors qu'une certaine théorie enseigne qu'il existe une corrélation négative entre la conjoncture économique et le développement des assurances la réglementation a engendré de son côté un biais quant à la représentation des provisions techniques.

Il s'y ajoute que les Sociétés d'assurances ont aussi eu à faire face à des Sinistres qui ont largement entamé leur capacité à répondre correctement et suffisamment à leurs engagements.

Enfin les Sociétés Sénégalaises ont très mal maîtrisé leur charges avec pour corrolaire une rentabilité largement en deça de celle qui pourrait être atteinte.

A - CONJONCTURE ECONOMIQUE ET FAIBLESSE DE LA PRODUCTION

La faiblesse des émissions se manifeste tant en volume qu'en croissance. Les quelques chiffres ci-après en donnent une idée.

Le volume des Affaires directes est passé de 1985 à 1991 de 15, 5 Milliards à 19, 5 milliards cfa soit une progression de 3, 9 % . Cette croissance est due en partie à la branche vie qui a progressé de 15, 1% durant la même période.

Il faut noter ici la forte percée de la branche vie qui passe de 1985 à 1991, de 13, 7% à 25, 2% de la production globale du marché alors que l'I.A.R.D.T chute de 86, 3 % à 77, 8% de la production globale tout en restant quand même prépondérante. La dégradation continuelle des résultats techniques de la branche I.A.R.D.T a permis sinon orienté les assureurs vers la recherche de qualitatifs aptes à assurer leur survie.

C'est ainsi qu'ils ont réussi à abaisser en 1990, la part des frais généraux dans les primes acquisis. Cette baisse reste toutefois insuffisante au regard de la structure des primes tant en vie qu'en I .A.R.D.T qui demeure fortement déséquilibrée.

Par ailleurs, seules les statistiques de 1988, 89 et 90 étant disponibles sur les acceptations en réassurances nous ne nous étendrons que sur leur analyse sauf à noter qu'elles sont passées de 4, 7 % du volume des affaires directes de 1988 à 8 % en 1991 avec une pointe de 12, 6 % en 1990.

L'activité économique Sénégalaise a connu une relative stabilité durant la même période avec une moyenne de croissance de 3, 2 % du PIB.

Cette stabilité s'est toutefois réalisée dans un équilibre de sous emploi lié d'une part à la raréfaction des ressources de financement face à des besoins de financement de plus en plus accrus et d'autre part à l'inefficience des combinaisons productives à l'exclusion du désajustement des grandeurs

macroéconomiques. Le tarissement des sources de financement a renchéri le coût des emprunts et corrélativement fortement entamé la croissance et la rentabilité des investissements. Les secousses sociales enregistrées en 1988 et 1989, à l'instar du reste de la majorité des pays africains, ont développé un courant afropessimiste favorable au retrait du Sénégal comme de l'Afrique des Investisseurs étrangers. La faible contribution du secteur des assurances à la collecte de l'épargne nationale reste due par ailleurs à la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs.

Cette influence s'est surtout ressentie au niveau de la branche-vie où malgré la croissance des émissions, le volume des primes émises reste très faible (2,1 milliards cfa en 1985 à 4,9 milliards en 1991 soit une progression moyenne de 15,1 %).

Le poids du déroulement de l'activité économique en équilibre de sous emploi a aussi largement affecté le développement de l'I.A.R.D.T par la faiblesse de la formation de capital en découlant.

La structure des portefeuilles des compagnies d'assurances a aussi fait une trop large part à la branche Automobile qui traîne une forte sinistralité structurelle. Les expériences de barémisation vont d'ailleurs être généralisées au niveau des Etats membres de la C.I.C.A dans le cadre de la Nouvelle réglementation du secteur en vue d'une meilleure maîtrise de la branche Auto.

B - L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

Le rôle Central des assurances dans l'économie a incité les Autorités africaines à réglementer très strictement son activité. Le souci de ces Autorités, au delà de la sauvegarde des intérêts, des assurés et bénéficiaires de contrat, a toujours été de mieux canaliser l'épargne nationale. Ces deux objectifs apparemment en phase, présentent aujourd'hui de graves conflits dans leur réalisation. En effet, l'impératif d'une bonne évaluation des engagements du secteur des assurances se double d'un autre qu'est la représentation correcte et suffisante de ces mêmes engagements en valeurs sûres.

A cet égard, les Etats membres de la CICA ont institué presque identiquement

des catégories de placements seules capables de représenter ces engagements. Dans le cas du Sénégal, ces catégories reçoivent des valeurs d'Etat, des valeurs bénéficiant de la garantie de l'Etat ou des banques nationales de développement, des valeurs mobilières et de la liquidité dans une certaine proportion.

L'importance des montants mis en branle par la réglementation denote du caractère stratégique des provisions techniques. Les quelques chiffres qui suivent portant hélas sur les seuls exercices 1988-89 et 90 illustrent toutefois la problématique de la réglementation.

Les provisions techniques des Exercices 1988-89 et 90 s'élèvent à 26, 7- 28, 3 et 29, 3 millions en I.A.R.D.T et à 6,7-8,8 et 9.9 millions en Vie respectivement pour une couverture sur la même période de 40 ; 39, 4 et 38,6 millions en I.A.R.D.T contre 9,3 ; 9,7 et 14, 6 millions en vie.

La couverture de ces engagements, apparemment suffisante porte en elle les germes d'un grave problème, car à l'analyse, il ressort que les primes à recevoir en représentent sur la même période 30, 8% ; 17, 09% et 38, 9% en I.A.R.D.T contre 19, 7% ; 28, 1% et 20, 5% en vie respectivement. Or ces primes à recevoir sont constituées dans une large mesure par des impayés qui s'élèvent à la moyenne du marché à 40% des émissions de primes.

A ce niveau, l'intérêt du contrôle de gestion réside en sa possibilité de prévoir et de maîtriser les délais de remboursement des impayés mais aussi et surtout d'en évaluer les coûts et de proposer une politique adéquate de recouvrement.

C'est toutefois la couverture en première catégorie qui a engendré des problèmes plus inextricables. Elle représente sur les trois exercices pris en exemple 26% - 26, 1% et 30,9% en I.A.R.D.T contre 24,1%, 30, 5% et 16,9% en vie. Or cette catégorie reçoit des valeurs d'Etat présumées sûres mais qui aujourd'hui ont perdu de leur superbe devant l'insolvabilité des Etats. A ce niveau une plus grande liberté dans le choix de la représentation améliorerait nettement la situation financière du secteur à l'avenir à défaut de débloquer les créances du secteur sur l'Etat.

Enfin le gel d'une partie des provisions Techniques dans des banques en liquidation sans espoir d'un recouvrement substantiel de ces montants fragilise

sensiblement la situation financière du secteur des assurances si l'on sait que la catégorie Banque et Caisse a représenté en couverture, sur les exercices en exemple 24,2% ; 20,8% et 15,1% en I.A.R.D.T contre 48% ; 33,1% et 50,4% en vie.

Au total, l'environnement réglementaire aura contribué à l'étouffement du secteur par la contrainte des proportions, de la représentation en période de crise réquerant une certaine flexibilité dans la gestion financière.

LA MAITRISE DES CHARGES

A ce tournant se révèle le véritable rôle du contrôle de gestion et son efficace contribution à la résolution des problèmes posés par l'Etat et l'évolution des charges.

Les taux de chargement sont passés de 1987, à 1990, de 30% à 44,24% en IARD et de 57,11% à 35,5% en VIE (Grande Branche). Ces chargements se composent de frais généraux aux primes acquises et des commissions aux primes émises se montent à 31,44% et 12,59% en I.A.R.D.T et à 9,86% et 25,64% en vie respectivement pour l'exercice 1990. Si l'on peut noter en effet une certaine compression du taux des chargements en vie, il reste qu'en I.A.R.D.T la tendance à la hausse doit être rapidement maîtrisée, d'autant que le tassement de la production durant la période ne devrait guère l'autoriser. Il revient aussi au contrôle de gestion de proposer les moyens idoines quant à la conformation des taux de chargement à la mesure exacte de l'activité du vecteur.

Les difficultés d'une action efficace sur le rapport des commissions aux primes émises résultant des pouvoirs de négociation des intermédiaires devraient inciter le vecteur à corriger les termes du rapport des Frais Généraux aux primes acquises au double plan d'une compression des Frais Généraux et d'une amélioration des primes acquises. Ces deux actions requièrent au demeurant une correcte évaluation des provisions de primes mais aussi la maîtrise de la politique de production dans l'optique d'une marginalisation des annulations d'une part et l'enserrement des frais généraux dans des limites compatibles avec une structure des primes équilibrées de seconde part.

La nécessité d'une maîtrise des frais généraux se fait sentir avec plus d'acuité

si l'on mène l'analyse à la lumière de la sinistralité des branches, autre composante importante de la structure des primes. En I.A.R.D.T la sinistralité du marché sénégalais est passée de 57% à 75,9% de 1987 à 1990 soit une hausse de plus 18 points sur trois ans. Cette forte progression de la sinistralité a conduit à un désajustement de la structure des primes qui s'équilibrent techniquement à 120,14% en 1990 contre 91,34% en 1987.

Une analyse sectorielle de la sinistralité permet cependant de découvrir de gros écarts entre la branche automobile à forte sinistralité et les branches Incendie et transport à sinistralité plutôt faisable. En Vie la sinistralité est fortement influencée par la liquidation des polices arrivées à terme : elle provient surtout des bases de la tarification jusque - là inadaptées à la réalité sociologique des Etats de la C.I.C.A. Dans cet état et compte tenu de la sous - tarification manifeste des signes que les compagnies d'assurances prennent en charge, il est évident que l'équilibre technique devant caractériser les opérations d'assurances relève de l'impossible.

La compression entre les branches est d'autant plus limitée que ce sont les branches à très faible sinistralité qui font de plus en plus l'objet d'une sous tarification grignotant ainsi les réserves démarginées positives. Une judicieuse politique financière, menée toutefois hors des contraintes réglementaires pourraient certainement venir à bout des déséquilibres techniques.

A défaut de disposer des statistiques sur la structure des charges financières, nous retiendrons simplement que les produits financiers ont représenté 12,20% des primes acquises en 1990 en I.A.R.D.T contre 14,8% en VIE ce qui n'a pas empêché une dégradation des résultats du marché sénégalais .

Il apparaît aussi que certaines difficultés que traversent les compagnies d'assurances peuvent être aplanies dans une certaine mesure par des mesures réglementaires moins contraignantes comme une plus grande liberté dans le choix des placements et la fixation des Tarifs. La part de ces difficultés ressortissant à des causes internes de gestion trouvera quant à elle un sérieux remède en l'institution d'un Contrôle de gestion efficace.

Il va de soi, qu'une telle pratique, méconnue des compagnies d'assurances sénégalaises jusque là, n'est pas sans poser d'énormes difficultés d'application

qui ont le plus souvent découragé certaines tentatives. Les perspectives ouvertes par l'évolution de la C.I.C.A vers une intégration des marchés d'assurances avec pour corollaire l'instauration de la L.P.S à l'instar des pays de la C.E.E appellent une parfaite maîtrise de la gestion des compagnies d'assurances pour résister à la compétition. Au reste le contrôle de gestion ne prétend pas régler définitivement toutes les difficultés liées à la gestion des compagnies d'assurances.

Elle est toutefois d'une nécessité incontournable dans cette période de crise que traverse le secteur mais surtout pour mieux supporter les contrecoups de la nécessaire adaptation à un nouveau contexte concurrentiel plus riche. C'est pour mieux comprendre l'importance du contrôle de gestion dans les compagnies d'Assurances Africaines que nous allons traiter le sujet ainsi qu'il suit :

LES DIFFICULTES DE LA MISE EN OEUVRE D'UN CONTROLE DE GESTION DANS LES COMPAGNIES

Le mode de gestion actuel des compagnies d'Assurances sénégalaises est profondément marqué par l'environnement économique des années 1960, de relative stabilité où la priorité était surtout essentiellement accordée à la production.

Si la gestion comme le fait remarquer P. DRUCKER, consiste "à gouverner une organisation en rendant précis les buts auxquels on se propose de parvenir d'une part et en sélectionnant et en mettant en oeuvre les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs d'autre part", il faudrait convenir que les difficultés des compagnies d'Assurances sénégalaises releveraient alors de la définition des objectifs fixés qui n'aurait pas tenu efficacement compte de l'évolution de la conjoncture économique.

En effet, malgré les restructurations opérées, le système de gestion des compagnies demeure fortement empreint des traditions empiriques. L'efficacité du fonctionnement des structures des compagnies d'assurances s'en ressent particulièrement. L'absence de moyens permettant l'évaluation correcte de la contribution de toutes les structures de l'organisation à la réalisation des objectifs est un trait caractéristique de la gestion des compagnies d'assurances

sénégalaises.

Elle a aussi développé une certaine culture d'entreprise exclusive des préoccupations de rendement du poste de travail. Or, l'objectif actuel de ces compagnies devrait être leur positionnement dans la perspective des grandes mutations à venir en se donnant les moyens de faire face aux exigences d'un marché nouveau. Mais cette culture constitue l'un des principaux objectifs à la mise en oeuvre du contrôle de gestion dans ces compagnies. Avant d'essayer de cerner les obstacles à cette mise en oeuvre, nous allons d'abord expliciter le système de contrôle de gestion en adoptant le plan suivant :

II/ LA MISE EN OEUVRE DU CONTROLE DE GESTION
III/ LES DIFFICULTES DE CETTE MISE EN OEUVRE

I. 1. LA MISE EN OEUVRE DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion se représente comme une " discipline de pensée et un certain mode d'approche et de traitement des problèmes de l'entreprise" Cette définition, proposée par CHARBONNIER (2) présente l'avantage de faire ressortir les aspects théoriques et pratiques du contrôle de gestion. Mais de façon opératoire c'est "un ensemble de Méthodes qui permettent : de rassembler les informations, de les analyser, de les traiter, de les formuler des prévisions, d'établir des objectifs, de mettre au point les programmes et les budgets, enfin de contrôler les réalisations. En ce sens, elle suppose que certaines conditions soient réunies, au delà des principes, qui doivent guider ses démarches . Une réussite de la mise en oeuvre du contrôle de gestion requiert aussi que le rôle du contrôle soit bien compris ainsi que les investissements spécifiés.

A PRINCIPES ET CONDITIONS

La mise en oeuvre du contrôle de gestion est essentiellement subordonnée à la ferme volonté de la Direction de transformer radicalement le mode opératoire de la gestion de son Organisation . Il faut aussi que le nouveau système puisse être utilisé par les Gestionnaires. Enfin le contrôleur de gestion doit posséder certaines qualités sans lesquelles le système ne peut fonctionner efficacement.

A-1 L'IMPLICATION DE LA DIRECTION

Elle doit aboutir à faire partager à tous les agents de l'Organisation, la nécessité de l'utilisation du système . En effet, le Contrôle de Gestion pour être viable doit être entièrement accepté en tant qu'elle touche toutes les structures de l'Organisation. Pour cela l'implication de la direction se traduira non seulement par des mesures sur l'Organisation et la Planification de ses activités mais aussi par la formalisation des mécanismes de fonctionnement de l'Organisation par des procédures.

A- 1.1 L'ORGANISATION DE LA COMPAGNIE

La Compagnie d'assurance doit être organisée de façon à permettre l'exercice d'un contrôle de gestion. L'organisation devra pouvoir ressortir clairement les Centres de responsabilités pour permettre le découpage de l'activité. Ce découpage est nécessaire à la définition de l'unité de mesure de l'activité des Centres ainsi définis mais aussi à l'évaluation de leur contribution à la réalisation des objectifs assignés.

Les diverses fonctions de l'entreprise sont généralement utilisées comme critères de découpage. Mais il est important que les Unités d'oeuvre ainsi définies pour chaque entité soient pertinentes et reflètent le plus possible la mesure exacte de son activité.

L'organisation de la compagnie ne doit pas seulement répondre à l'impératif du découpage décrit ci-avant, elle doit aussi être en adéquation avec la taille de la Compagnie, sa stratégie, et enfin l'environnement concurrentiel dans lequel elle se meut. LAWRENCE et LORSCH (3) ont du reste démontré l'importance de l'influence de l'environnement sur la formalisation ou la souplesse de la structure de l'Organisation.

A- 1.2 UNE PLANIFICATION COHERENTE

A l'achèvement de la mise en place d'une Organisation structurée, doit succéder le choix des objectifs et les meilleurs moyens pour la réalisation optimale de ceux-ci.

Il revient à la direction de mener à bien cette planification. Le plan stratégique devient ainsi le bréviaire du contrôle de gestion. La préparation de ce plan nécessite une réflexion pointue en ce qu'il engage durablement l'activité de la compagnie. Au surplus toute négligence dans cette phase peut se révéler très onéreuse. Cette réflexion portera non seulement sur des éléments externes à la compagnie (la demande, l'offre et la concurrence, la réglementation) mais aussi sur des éléments internes (la structure, la production, les finances, le personnel etc).

Pour être bien menée la planification doit aussi reposer sur des statistiques fiables et assez étendues pour permettre des inférences pertinentes. Le problème soulevé à ce niveau et qui ne peut trouver de réponses que dans le

cadre d'une redynamisation des associations des assureurs (F.F.S.A - ASCA) en coordination avec les Directions des Assurances demeure la collecte et le traitement de l'information sur le secteur des assurances sénégalaises.

A-1.3 LA FORMALISATION DES MECANISMES PAR DES PROCEDURES

Les procédures élaborées doivent pouvoir jouer un rôle de coordination de l'activité de la compagnie . Elles font vivre les structures de l'organisation . Le contrôle de gestion s'appuie sur elles pour définir et contrôler les comportements standards. Or, les procédures souples laissent trop de place à l'appréciation de chacun et changent avec les circonstances . Il devient difficile de coordonner efficacement l'activité de la compagnie . Toutefois les procédures formalisées ,rigides et impersonnelles offrent une meilleure intégration du contrôle de gestion dans le système de gestion des compagnies . Elles sont aujourd'hui critiquées sévèrement à cause de leurs relents bureaucratiques. Mais c'est sans conteste négliger les avantages qu'elles offrent (et attestés par SIMON et MARCH (3)) de standardiser les comportements , de développer l'esprit de corps , un sentiment de sécurité et une diminution des tensions.

Pour notre part , nous estimons que les procédures formalisées constituent une voie obligée de l'apprentissage du Contrôle de gestion .

En faire une implication positive de la direction favorise l'utilisation du système par les gestionnaires.

A -2 L'UTILISATION DU SYSTEME PAR LES GESTIONNAIRES

Elle est nécessaire pour la validation du système car permettant de

déceler à temps les résistances aux changements et de définir les moyens de correction des biais du système. En effet, la mise en place d'un système défini de contrôle de gestion nécessite du temps et une préparation minutieuse. Les nouvelles définitions de fonction doivent permettre une appréciation valable du fonctionnement des services, mais aussi mettre en lumière les nécessaires liaisons fonctionnelles ou opérationnelles entre eux. Le principe du Responsable de secteur, Cogestionnaire de toute l'entreprise et pas seulement de son secteur doit pouvoir s'exercer pleinement sans que le système de Contrôle de gestion puisse en constituer un frein. L'intensité du principe variera cependant selon les Compagnies en fonction du niveau de décentralisation des structures. En tous les cas, l'utilisation du système de contrôle de gestion durant la phase préparatoire à sa mise en oeuvre effective doit pouvoir faire ressortir tous les éléments de blocage à tous les niveaux. C'est à cette condition que le système, une fois mis en orbite peut développer ses propres facultés de régulation. Une fois que le système commence à tourner à plein régime, son utilisation devrait pouvoir permettre d'évaluer l'impact du contrôle de gestion sur la réalisation des objectifs. Car, le système de Contrôle de gestion doit pouvoir générer les moyens de l'évaluation de son concours au bon fonctionnement de l'organisation.

A-3 LES QUALITES DU CONTROLEUR DE GESTION

Charbonnier (5) recense quatre qualités essentielles à l'exécution des tâches de contrôle de gestion.

1) Le contrôleur de gestion doit avoir un certain état d'esprit tourné vers l'avenir. Cet état d'esprit est nécessaire à la réceptivité aux nouvelles techniques de management et à la remise en cause des méthodes traditionnelles

de gestion. Il est aussi un puissant atout pour les nombreuses prévisions en avenir incertain qu'il aura pour tâche d'effectuer.

2) Le contrôleur de gestion doit être convaincu de la nécessité du contrôle de gestion dans l'entreprise . C'est à cette seule disposition d'esprit qu'il peut faire partager sa conviction à l'ensemble des agents de l'Organisation.

3) Le contrôle de gestion doit être un homme d'action plus qu'un homme d'études. S'il est évident que le contrôleur de gestion doit avoir aussi un tempérament d'animateur , il est de notre avis qu'il devrait aussi être doué pour les études ou a tout le moins pouvoir faire des études et les interpréter valablement

4) Le contrôleur de gestion doit avoir un certain nombre de connaissances en économie en finances, en comptabilité et en techniques de communication. Les principes et conditions qui viennent d'être décrits sont les préalables sine qua none de toute mise en oeuvre d'un contrôle de gestion . Une fois posé, il reste à cerner la mission du contrôle de gestion.

B - LE ROLE DU CONTROLE DE GESTION

Il ressort de la définition donnée à la page 13. Son étude s'articulera autour des points qui fondent sa légitimité : il revient aussi au Contrôle de gestion, de participer à la Conception de la structure de l'entreprise, de concevoir son système d'information et de coordonner et de commander les études et recherches .

B-1 LA PARTICIPATION A LA CONCEPTION DE LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Le contrôle de gestion ne peut s'exercer que si les structures de l'entreprise le permettent . A l'inverse , la conception de la structure de l'entreprise ne permet une pleine réalisation des objectifs que si le contrôle de gestion y est associé dès le début . Nous ne reviendrons pas au débat sur le mérite des structures. Nous retiendrons simplement qu'il n'existe pas de structure idéale et selon la théorie de la contingence, une structure efficace dans une situation donnée ne l'est pas forcément dans une autre.

Mais dans tous les cas, la structure doit favoriser la réalisation des objectifs. Le contrôle de gestion trouve pourtant sa pleine application dans une organisation décentralisée. Il permet une large délégation de pouvoir tout en disposant en parallèle des moyens d'évaluation et de contrôle du secteur ainsi décentralisé. Si au total, la structure de l'entreprise doit permettre l'exercice du contrôle de gestion, elle ne doit toutefois pas être conçue dans l'intérêt exclusif d'un contrôle de gestion qui du reste n'est pas une vertu en soi.

B -2 LA CONCEPTION DU SYSTEME D'INFORMATION

Le système de contrôle de gestion a en charge l'information nécessaire de tous les services de la structure pour une bonne exécution de l'activité. Il doit élaborer un système d'information en phase avec les procédures déjà formalisées pour éviter les éventuels conflits d'interprétation . La circulation de l'information ne doit pas souffrir des biais entre le sommet et le bas de la hiérarchie . Il doit aussi veiller à écarter les conflits de compétence par un traitement de l'information conforme à la définition des fonctions dans l'entreprise . Si les définitions de fonctions permettent de " savoir qui quoi " dans la compagnie, les procédures doivent permettre quant à elles de

déterminer "comment faire quoi ". Le système d'information doit quant à lui être le médium entre ces deux termes.

B-3 LA COORDINATION ET LA COMMANDE DES ETUDES ET RECHERCHES

Le contrôle de gestion doit concevoir et élaborer toutes les études et recherches indispensables à la bonne exécution de l'activité de l'entreprise . Ces activités portent sur des éléments internes et externes à la compagnie. Au plan interne, le contrôle de gestion trouvera une source primordiale d'information en la comptabilité qui constitue du reste un de ses instruments de travail. Il aura ainsi pour tâche de mener toutes études intéressant les divers secteurs de l'entreprise mais aussi son environnement . Il se fondera pour cela sur la comptabilité générale (Bilan, compte d'exploitation général ,comptes de pertes et profits), la comptabilité analytique (analyse des coûts) et sur les Etats réglementaires .

Au plan externe, toutes les publications sur les statistiques du secteur et les événements en relation avec les activités du secteur devront être étudiés . Pour cela le contrôle de gestion sera le Commanditaire de toutes ces études. Le traitement des informations récoltées devrait non seulement permettre à la compagnie de se connaître elle même et par rapport à son secteur, mais aussi la direction à la fixation des objectifs. La mission du contrôle de gestion ainsi posée nous permet d'aborder maintenant les instruments de son travail.

C LES INSTRUMENTS DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion vise avant tout à mettre l'Organisation dans les

meilleures conditions en vue de la réalisation des objectifs fixés. Elle doit aussi pouvoir apprécier l'étendue de la marge entre les objectifs et les réalisations mais surtout favoriser les éléments d'explication de cette marge. Pour ce faire, le contrôle de gestion s'appuiera sur la comptabilité, la gestion prévisionnelle et l'informatique en leur conférant le rôle qui leur revient dans la nouvelle couverture de la gestion de l'entreprise.

C-1 LA COMPTABILITE

Il s'agira d'en extirper les éléments nécessaires à l'exercice du contrôle de gestion. En cela, les services de la comptabilité doivent disposer au sein de chaque service de relais chargés de la collecte et du traitement préalable des informations. Les difficultés de la mise en oeuvre d'une telle Organisation seront étudiées dans la deuxième partie de cette étude. Le contrôle de gestion utilisera à la fois la comptabilité générale et la comptabilité analytique pour sa mission.

C-1-1 LA COMPTABILITE GENERALE

Elle est chargée de la tenue des comptes de la compagnie. L'enregistrement de tous les événements affectant la vie de la compagnie permet d'établir les trois documents de base de l'action du contrôle de gestion. Il s'agit du bilan, du CEG et du CPP. Leur exploitation permettra d'établir les comparaisons de la compagnie avec elle même et par rapport au secteur. Elle permettra aussi de suivre l'historique de l'évolution de leur différents postes. Des exemples de méthodes de comparaison sont illustrés par les tableaux 1A et B en annexe. Ces documents permettent aussi d'établir certains ratios

indispensables au contrôle des écarts entre les objectifs et les réalisations . L'établissement de tous les ratios intéressant l'entreprise requiert toutefois des informations recensées par les tableaux de bord de l'entreprise et la comptabilité analytique. Quelques ratios présentés en annexe, permettent de saisir l'éventail des possibilités qu'ils offrent d'analyser tous les facteurs qui influencent la vie de l'entreprise. La comptabilité générale doit enfin permettre d'élaborer les états réglementaires qui constituent aussi un véritable support du contrôle de gestion .

L'état C1 retrace le compte d'exploitation de la catégorie , permet d'évaluer les performances de la catégorie étudiée . Elle est indispensable au contrôle de gestion tant pour les éventuelles restructurations de portefeuille que pour les corrections à effectuer en vue d'une coïncidence des réalisations avec les objectifs.

Les tableaux de l'état B10 permettent de déterminer les primes acquises à l'exercice , le nombre de contrats, le nombre de sinistres payés ou à payer , le détail par exercice de survenance des sinistres , des paiements et des provisions, les recours et sauvetages et enfin le coût moyen et leur pourcentage par exercice . Il constitue en cela un excellent moyen d'évaluation de la cadence de règlement des sinistres. L'état C4 , complété par le C5 fait la récapitulation des placements.

L'état C10 se consacre exclusivement à la branche automobile . Il constitue toutefois un excellent support d'analyse des résultats de la branche en ses différentes sous catégories. Les informations de la comptabilité générale sont reprises et traitées sous l'angle de la détermination des coûts.

C-1-2 LA COMPTABILITE ANALYTIQUE D'EXPLOITATION

Elle relevait à l'origine du domaine des entreprises industrielles d'où d'ailleurs le nom de comptabilité industrielle qu'on lui donne parfois. Les nécessités d'une meilleure maîtrise des coûts de l'ensemble des services ont amené les entreprises du secteur des services à l'adopter. Il faut toutefois remarquer que son application dans les compagnies d'assurance sénégalaises soulève beaucoup de problèmes notamment au niveau de la pertinence du découpage des centres de frais et du choix des clés de répartition des charges.

Le contrôle de gestion s'évertuera toutefois à rendre plus performant le système de comptabilité analytique pour mieux tirer profit des résultats qu'elle fournit. Le système de contrôle doit pouvoir disposer au minimum de l'Etat reflétant la part de chaque centre de frais dans les charges. L'idéal sera toutefois de parvenir à évaluer la contribution de chaque centre au résultat. La difficulté de la tâche au début ne doit pas décourager la poursuite de cet idéal qui doit au demeurant être l'un des objectifs du contrôle de gestion. Car c'est à ce prix seulement qu'on peut en arriver à la mesure correcte de la contribution du contrôle de gestion lui même à la réalisation des objectifs. Nous y reviendrons dans la partie de cette étude consacrée aux difficultés de la mise en oeuvre du contrôle de gestion.

C- 2 LA GESTION PREVISIONNELLE

Elle est systématiquement utilisée par le contrôle de gestion. Elle s'organise autour de la gestion budgétaire et des tableaux de bord. Le recours

systematique à ces instruments peut laisser croire que c'est là le domaine essentiel du contrôle de gestion . Cette croyance serait erronée même s'il n'en demeure pas moins que la gestion previsionnelle lui est consubstancielle.

C- 2 -1 LA GESTION BUDGETAIRE

Elle s'articule autour de la conception et du contrôle des budgets.

LA CONCEPTION DES BUDGETS

Le contrôle de gestion participe activement à la conception des budgets. S'il n'en est le maître d'oeuvre de leur définition à leur élaboration. La définition des budgets requiert cependant la participation de tous les responsables des services pour être fiable. Les budgets définis , doivent traduire la justesse des moyens dégagés pour chaque service à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. La conception doit déboucher sur l'élaboration des budgets d'exploitation d'investissement et de trésorerie. Le contrôle de gestion devra permettre d'apprécier si les objectifs sont bien pris en comptes par ces budgets.

LE CONTROLE BUDGETAIRE

Il fournit les différents types d'écarts entre les budgets et les résultats obtenus. Il permet au contrôle de gestion d'apprécier les écarts ainsi ressortis mais aussi d'en évaluer les causes et de proposer les moyens de corrections à temps. Les écarts sur les coûts sont généralement imputables à des facteurs externes. Le contrôle de gestion jugulera d'autant plus efficacement ces écarts qu'il disposera des statistiques fiables sur les prix du marchés. Les écarts sur quantité sont en grande proposition imputables à des facteurs internes . Le contrôle de gestion en tire une source profitable d'éléments de correction des

méthodes de prévision utilisées . Les écarts sur activités relèvent généralement des méthodes de prévisions. Le contrôle de gestion a en charge de communiquer au responsable des services concernés les écarts observés et de discuter avec lui des mesures correctives pour une meilleure élaboration des budgets à venir. Ce décalage entre la réalisation des écarts et la connaissance de ses causes constitue le souci constant du contrôle de gestion . L'état actuel d'organisation des compagnies d'assurances sénégalaises n'autorise nullement la production d'états sur des périodes plus courtes pour accroître l'efficacité des mesures de correction. Un début de solution peut cependant être trouvé dans la conception de tableaux de bord idoines.

C- 2-2 LES TABLEAUX DE BORD

Ils permettent de façon synoptique les informations nécessaires à un exécutant un responsable d'unité pour contrôler périodiquement sa gestion. A la différence des budgets, les informations qu'ils offrent portent sur des périodes plus courtes . La détermination de la périodicité du contrôle doit obéir à la rapidité de survenance des écarts et à la gravité de leur conséquence . Par ailleurs, les informations contenues dans le tableau de bord doivent être centrées sur les objectifs essentiels de l'utilisateur . Elles doivent aussi être facilement disponibles à partir du système d'information du contrôle de gestion. Les tableaux de bord doivent être systématiquement conçus pour tous les responsables en adéquation avec la structure de l'organisation et la définition des fonctions . Il revient au contrôle de gestion d'oeuvrer à cette adéquation, seule gage de la correcte évaluation des écarts et de l'efficacité des mesures de correction. Pour éviter les éventuels problèmes soulevés par la mise en place des Tableaux de bord, il faudra d'abord convaincre les utilisateurs de leur nécessité pour les amener à participer pleinement à leur conception . Du reste les tableaux de bord de chaque responsable devront

exploiter les objectifs du service . Enfin le contrôle de gestion doit prévoir des clignotants dans les tableaux de bord susceptibles de faire déclencher au plus tôt une action corrective avec les meilleures chances d'être efficace . Le choix des informations devant figurer dans les tableaux de bord doit être guidé par l'efficacité des réactions aux écarts et la facilité de leur interprétation par les responsables. Le système d'information du contrôle de gestion repose par ailleurs sur les moyens informatiques.

C-3 LES MOYENS INFORMATIQUES

Les compagnies d'assurances sénégalaises sont très peu informatisées à l'exception de quelques unes d'entre elles. Ceci pose les limites de l'efficacité du contrôle de gestion qui pour s'exercer réellement doit pouvoir reposer sur un support logistique que seule l'information peut lui offrir. En effet , la matière d'oeuvre essentielle du contrôle de gestion est constituée par l'information. Toutefois, quelque soit le degré d'information de la compagnie, le contrôle de gestion s'appuiera sur les moyens existants pour mener à bien sa mission.

Par ailleurs, le contrôle de gestion doit participer activement à l'élaboration du plan d'informatisation de la compagnie, s'il en est un, aux fins de l'amener à mieux lui servir, donc à mieux faire fonctionner le système au diapason des exigences réelles de la structure. En ce sens la conception du système informatique, l'étape la plus importante du plan d'information, appelle une claire spécification des charges.

Les choix retenus devront tenir compte des besoins réels des compagnies et

pouvoir concourir à la réalisation des objectifs fixés à tous les centres de responsabilités.

Les choix retenus devront aussi pouvoir optimiser la collection et le traitement de l'information dans le sens d'une nette amélioration du fonctionnement des services de la compagnie.

Enfin les moyens informatiques devront aider à la maîtrise de l'organisation des compagnies par l'établissement des interconnexions nécessaires à l'harmonie du fonctionnement des structures décentralisées.

Au total, la mise en oeuvre du contrôle de gestion implique la participation de tous les agents de l'organisation et de leur nécessaire attachement à la réussite du système. En ce sens, il doit pouvoir être considéré comme un des principes fondamentaux de l'entreprise (4) .

La maturité du système requiert du temps non seulement pour vaincre les résistances au changement mais aussi pour entamer une nouvelle culture d'entreprise dans la compagnie receptive aux idées de rendement du poste de travail, d'efficacité et d'auto contrôle. Il va de soi que la mise en oeuvre d'un tel système dans l'état actuel des compagnies d'assurances sénégalaise, impliquant toutes les structures de l'organisation et à tous les échelons, pose d'énormes difficultés que nous allons essayer de cerner.

I - 2 LES DIFFICULTES DE LA MISE EN OEUYRE DU CONTROLE DE GESTION.

Elles sont toutefois aggravées, par la culture d'entreprise qui s'y est développée par l'absence de la préoccupation de rendement du poste de travail qui a caractérisé le fonctionnement de ces compagnies durant les années fastes. Ces difficultés se traduisent ainsi par des contingences à tous les niveaux de la hiérarchie des plans qui guident le fonctionnement des compagnies.

A - LA POLITIQUE GENERALE DE LA SOCIETE

L'objectif de la production continue de marquer la politique générale des compagnies d'assurances.

En effet, si comme le souligne CHARBONNIER, la politique générale a pour but de préciser les finalités de l'entreprise en indiquant les préoccupations essentielles dans les différents domaines (Commercial, technique, financier, etc) (5) il n'en demeure pas moins que la préoccupation du contrôle de gestion entre souvent en conflit avec la définition des fonctions dans l'organisation. La difficulté essentielle réside toutefois dans les conséquences de l'implication de la direction de l'organisation dans le processus d'instauration du système de contrôle de gestion.

A - I - L'IMPLICATION DE LA DIRECTION

A ce niveau nous pouvons noter certaines conséquences relevant de la décision d'instituer le contrôle de gestion et qui entravent le bon fonctionnement . En effet, le contrôle de gestion n'a des chances de réussir que s'il s'exerce dans un environnement décentralisé . Or la décentralisation suppose une délégation de

pouvoirs qui ne va pas sans une certaine renonciation à certaines prérogatives. Cette renonciation est souvent perçue comme un abandon de souveraineté par la direction .

Par ailleurs, la définition des politiques principales et particulières qui fondent la politique générale des compagnies d'assurances intègre mal la finalité nouvelle d'une survie dans un environnement plus concurrentiel.

A - I.1. - LA DELEGATION DE POUVOIRS

Les conséquences en résultant posent les limites de cette délégation . Il ne s'agit pas ici des conséquences d'une absence de maîtrise des mécanismes de la délégation de pouvoirs mais des biais résultant d'une mauvaise application de celle - ci .

L'exemple le plus pertinent peut-être puisé dans les procédures de règlement des sinistrés. Une pratique courante au niveau des compagnies d'assurances sénégalaises consiste à traiter directement avec un agent ne relevant même pas du service des sinistrés ou généralement avec la direction de la compagnie. Le domaine réservé du délégataire subit aussi de graves immixtions créant des frustrations. Pour le contrôle de gestion, ces immixtions faussent l'évaluation du rendement réel des services de sinistre.

D'autres pratiques du genre, qui ne retiendront toutefois pas notre attention dans le cadre du présent exposé , entraînent les mêmes conséquences sur la pertinence de la mesure de l'activité du service concernés.

Notons enfin que ces immixtions souvent favorisées par le niveau de qualification des responsables , la confiance placée dans l'aptitude des responsables à accomplir certaines tâches et l'enjeu découlant de la prise de certaines décisions.

Les tâches du contrôleur de gestion de régulation des tensions générées par les dysfonctionnements de la délégation de pouvoirs l'amènent souvent à se positionner en factotum de l'organisation, ce qui ne devrait pas être son rôle.

L'intégration de la nouvelle finalité de mouvance dans un environnement plus concurrentiel pose aussi quelques difficultés au niveau de la définition de la politique générale des compagnies.

A - 1 - 2 LA POLITIQUE GENERALE DES COMPAGNIES

Le contrôle de gestion doit constituer une des politiques principales de la politique générale des compagnies d'assurances sénégalaises pour remplir sa mission de contributeur fondamental à la réalisation de cette politique. L'implication de la direction générale ne fait pas défaut à ce niveau et l'élévation du contrôle de gestion au rang de politique principale ne pose pas de problèmes majeurs à tout le moins de façon formelle.

Dans son application, le contrôle de gestion doit s'effectuer cependant comme une politique particulière de toutes les politiques générales en tant qu'elle doit orienter leur déroulement vers la finalité de suivie dans l'environnement concurrentiel décrit plus haut.

Les difficultés de l'exercice du contrôle de gestion dans cet état relevent des contradictions entre le déroulement des politiques générales toujours marqué par des habitudes anciennes et les nécessités du changement de ces mêmes habitudes. L'implication de la direction générale à ce niveau souffre de la clarté de son intervention en faveur du contrôle de gestion.

Elle est cependant confrontée à des arbitrages presque impossibles à cause des incompatibilités des urgences de la gestion quotidienne avec la nécessité du traitement de ces urgences dans l'optique du contrôle de gestion.

Ces difficultés sont exacerbées par la structure des compagnies d'assurances, appelant de nouvelles définitions de fonctions.

A- II . LA REDEFINITION DES FONCTIONS

La conception de la définition des fonctions qui a prévalu dans les compagnies d'assurances sénégalaises n'a pas toujours tenu compte des facteurs essentiels qui doivent fonder sa démarche. L'intégration des perspectives d'évaluation du marché sénégalais des assurances appelle un abandon de la théorie de Mr GREGOR quant à l'approche des contenus des fonctions. L'efficacité du contrôle de gestion est en effet conditionnée à son acceptation par tous.

Dans cette option, la définition collective des fonctions permet de mieux déterminer les rôles, attributions et pouvoirs de chacun ainsi que les moyens et les nécessaires connexions entre les fonctions.

L'exercice du contrôle de gestion se heurte aujourd'hui dans les compagnies d'assurances sénégalaises à une absence sinon une définition des fonctions trop ambiguë ne permettant pas une correcte évaluation de la nécessité et la performance des Services.

Ces difficultés mises en lumière peuvent cependant être corrigées dans le temps par l'acceptation du contrôle de gestion comme une politique générale concernant cependant toutes les autres politiques générales des compagnies.

B. LE PLAN A LONG ET MOYEN TERME

Il constitue un médium de la politique générale pour la réalisation des objectifs fixés. Les difficultés du contrôle de gestion relèvent à ce niveau de la planification " mais aussi des prévisions et du contrôle des réalisations.

B.I. LA PLANIFICATION

Le contrôle de gestion se heurte à la tradition en matière de planification. La conception et l'élaboration des plans n'ont pas toujours intéressé tous les échelons de la hiérarchie. L'analyse et l'évaluation des programmes d'action doivent s'appuyer sur des éléments que seul le système d'information des contrôles de gestion et à même de fournir. La détermination des volumes d'activités des services passe par la délimitation préalable des pouvoirs du service. Or, les objectifs fixés doivent impérativement tenir compte de la capacité des services à atteindre ceux-ci.

L'ambiguïté des définitions de fonctions relevée plus haut renforce la difficulté

du contrôle de gestion à asseoir les bases d'une planification plus cohérente. La difficulté réside dans les réticences de la direction à adopter le système participatif de la D.P.P.O. (6). A la lumière de cette méthode, la fixation des objectifs intègre mieux la préoccupation de l'ouverture du marché à une Concurrence plus vive.

L'analyse et l'évaluation des objectifs d'activités posent cependant moins de problèmes que celles des objectifs d'amélioration en cela que leur quantification est souvent arbitraire. Le contrôle de gestion doit aider à poser les bases scientifiques d'une quantification plus objective des objectifs d'amélioration. C'est à cette condition que les prévisions du plan seront fiables ainsi que le contrôle plus efficace.

B. II. LES PREVISIONS ET LE CONTROLE

Les difficultés soulevées relèvent des méthodes de la planification et du système d'information de l'Organisation. Elles se traduisent par l'incapacité du Contrôle de gestion à influencer la fixation des objectifs et les inconvénients, en résultant au niveau de l'analyse des écarts et de la définition des moyens de correction.

B. II. 1. LA FIXATION ET LA QUANTIFICATION DES OBJECTIFS

Le contrôle de gestion ne trouve sa pleine application que dans le cadre d'une procédure participative pour la fixation et la quantification des objectifs.

- la fixation des objectifs.

Elle doit respecter des conditions indépendamment des considérations d'adaptation à un marché en rapide évolution . Pour cela :

- les objectifs doivent être fixés en termes précis et chiffres mais assortis des mesures de réalisation pour pouvoir mettre en évidence les écarts ;
- des objectifs doivent être fixés en collaboration avec tous ceux qui sont directement concernés à leur réalisation ;
- les objectifs doivent représenter une solution optimale. L'optimum devant être compatible avec la politique générale du contrôle de gestion ;
- pour du responsable ou du service, les objectifs doivent être relativement peu importants pour éviter la déperdition des énergies.
- l'objectif doit être spécifique à une situation donnée ;
- enfin les objectifs doivent être coordonnés et compatibles entre eux.

La charge du contrôle de gestion de faire respecter ses conditions n'est possible que s'il est largement associé à la fixation de ces objectifs dans le cadre d'une procédure participative qui offre les avantages des procédures autoritaires et néo-démocratique tout en minimisant les inconvénients.

- La quantification des objectifs.

Elle pose moins de problèmes pour les objectifs d'activités que pour les objectifs d'amélioration. S'il est facile pour le contrôle de gestion, de participer à la quantification des objectifs tant généraux, intermédiaires que particuliers, il lui est plus difficile de faire infléchir la quantification des objectifs d'amélioration vers des méthodes plus scientifiques. En effet, la prise en compte de la dimension du contrôle de gestion dans la quantification de ces objectifs se heurte à l'absence d'une critériologie des éléments d'appréciation des résultats.

Le contrôle de gestion doit promouvoir l'établissement de cette critériologie pour trouver à s'exercer réellement.

Les conditions de la fixation et de la quantification des objectifs conditionnent la pertinence de l'analyse des écarts.

B.II.2. L'ANALYSE DES ECARTS

Sa validité dépend des conditions énumérées au paragraphe précédent. Une fois celles-ci respectées le contrôle de gestion doit pouvoir poser les jalons une méthodologie de cette analyse facilement assimilable par les responsables des centres dans le ressort duquel ce sont faits jour ces écarts.

Le contrôle de gestion doit aussi veiller à créer les conditions d'une détection rapide des écarts .

Les diverses sortes d'écart (sur volume, coût et activités) doivent trouver dans la méthodologie définie, un canevas d'analyse pertinent.

Enfin l'analyse des écarts doit aboutir à la proposition des moyens adéquats de correction.

B.III.3. LA DEFINITION DES MOYENS DE CORRECTION

Ex-anté, elle requiert, la définition des points de contrôle des réalisations pour une rapide intervention sur les écarts. Ex-post, le constat et l'analyse des écarts doivent déboucher sur la définition des moyens de correction.

La difficulté pour le contrôle de gestion à ce niveau résulte de la pertinence des prévisions faites. Les écarts ainsi décelés peuvent n'avoir pas de signification négative. L'application des mesures de correction définies sur ces bases peut créer l'illusion d'un bon fonctionnement du contrôle de gestion.

À tous les niveaux de la planification à long et moyen terme, l'incapacité du contrôle de gestion à poser les bases des évaluations et analyses résulte du système d'information peu fiable des compagnies d'assurances sénégalaises. À cela s'ajoute la rigidité des structures actuelles de ces organisations qui ne favorise pas l'intégration du contrôle de gestion au système de gestion. Le déroulement du plan à long et moyen terme s'opère au quotidien par l'application du plan à court terme qui elle aussi pose des difficultés à l'exercice du contrôle de gestion.

C. LA GESTION QUOTIDIENNE

C'est la traduction Opérationnelle du plan à court terme. La mesure du

fonctionnement optimum de tous les services pose, les problèmes de la définition d'unités de mesure. La culture d'entreprise qui s'est installée dans les compagnies d'assurances Sénégalaises ne favorise pas l'adoption d'un système de contrôle perçu comme une tutelle insupportable. La difficulté d'instituer un tel système réside donc essentiellement dans les habitudes prises en matières de méthode de travail. Cela engendre des convergences négatives sur la réalisation des objectifs d'amélioration.

Tous les aspects de la gestion quotidienne des Compagnies d'assurances doivent être concernés par le système de contrôle de gestion. Cela va de l'organisation particulière des Services terminaux à celle de la direction générale. L'organisation des service financiers et comptables méritent une orientation dans le sens d'une grande aptitude à fournir les supports des prévisions et du contrôle de l'activité. Les service informatiques doivent pouvoir fonctionner conformément aux attentes du plan informatique car étant le socle de la réussite du contrôle de gestion. Le traitement de l'information sur la gestion quotidienne ne peut être optimal qu'à la condition de reposer sur une collecte d'informations fiables. Enfin la qualité des services rendues à la clientèle dépend du niveau de qualification du responsables ainsi que de leurs facultés propres à trancher les conflits nés du fonctionnement de leurs services.

La gestion quotidienne des compagnies d'assurances sénégalaises dans sa forme actuelle est réfractaire à l'application d'un contrôle de gestion. Toutefois, la mise en oeuvre d'un système le contrôle de gestion requiert du temps nécessaire au corrections à apporter au système ainsi qu'une préparation minutieuse pour un fonctionnement optimal. C'est durant cette période transitoire de la mise en oeuvre du système que doivent être menés les efforts

pour une anihilation des résistances de changement. Ces efforts doivent être portés à tous les niveaux des plans qui guident le fonctionnement des compagnies.

Globalement, le système de contrôle de gestion se heurte à la difficulté d'installer dans les Compagnies d'assurances sénégalaises, une culture d'entreprise bien imprégnée des impératifs, de l'évolution de la situation actuelle vers l'intégration à terme des marchés d'assurances africaines. Cet horizon a rendu plus que nécessaire, l'instauration d'un tel système.

II . LA NECESSITE DU CONTROLE DE GESTION

Les compagnies d'assurances sénégalaises doivent aujourd'hui inscrire leurs actions dans l'optique d'une transition de la situation actuelle vers une intégration des marchés d'assurances dans le cadre de la future C.I.M.A Il se pose le problème de la compétitivité

nécessaire à la survie ou au développement , selon les stratégies , dans un environnement à terme hautement concurrentiel.

Il s'agira non seulement d'être à la hauteur des besoins en qualité de la clientèle mais aussi d'avoir une situation financière assez saine pour supporter les politiques de croissance et d'expansion des compagnies étrangères. Un système cohérent de contrôle de gestion s'avère ainsi nécessaire au double plan de la programmation et du suivi du déroulement de leurs activités :

II - 1 LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DES COMPAGNIES

II - 2 LE SUIVI DU DEROULEMENT DES ACTIVITES.

II - 1 LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DE LA COMPAGNIES

Elle ressort de la nécessité du fonctionnement cohérent des services en vue de la réalisation des objectifs fixés. La gestion des entreprises se caractérise généralement par la prise de décision dans un environnement et un avenir incertains. Ces aléas se présentent avec beaucoup plus d'activité dans le domaine des assurances où le principe de l'inversion du cycle de production rend plus difficile la prise de décisions .

Or, l'urgence appelle aujourd'hui une parfaite maîtrise des facteurs tant internes qu'externes qui influencent le déroulement des activités , des compagnies d'assurances sénégalaises.

La programmation des activités des compagnies requiert cependant pour être fiable des conditions dont seul un système de contrôle de gestion permet la réunion.

A - LES CONDITIONS PREALABLES A LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES.

La programmation des activités des compagnies nécessite d'abord une connaissance des forces et faiblesses de celles- ci ainsi que des facteurs environnants qui influencent leur développement.

Une fois ce diagnostic effectué, il faudra établir les bases d'une maîtrise des supports de cette programmation que sont la décentralisation et le système d'information de la compagnie.

A - I - LE DIAGNOSTIC

Qu'il s'agisse d'un audit interne ou externe tous les aspects du fonctionnement des services de la compagnie doivent être cernés avec rigueur pour dégager ses performances mais aussi et surtout ses insuffisances. Le diagnostic devra concerner aussi bien les aspects physiques que psychologiques.

Au niveau des aspects physiques il s'agira de déterminer les conditions et les capacités de fonctionnement de tous les services . Les aptitudes de ces services à atteindre les objectifs qui leur sont fixés doivent pouvoir être établies sur la base du diagnostic.

Au niveau des aspects psychologiques, il s'agira de l'analyse de l'atmosphère qui caractérise le déroulement des activités de la compagnie à travers une étude des comportements et des motivations.

Le diagnostic devra faire ressortir la contribution des facteurs psychologiques à la réalisation des objectifs.

Enfin l'étude de l'environnement externe de la compagnie devra aussi éclairer le processus de programmation. l'état de cet environnement doit être cerné pour permettre les prévisions d'évolution.

Il s'agira de cerner l'environnement immédiat des compagnies (l'offre , la demande et la législation) mais aussi, tout ce qui peut favoriser ou contrecarrer la réalisation des objectifs des compagnies.

C'est au prix d'une correcte évaluation de l'état des lieux que la programmation des activités des compagnies d'assurances a des chances de réussir. Toutefois, cette réussite est largement conditionnée par le niveau de décentralisation des compagnies.

A - II - LA DECENTRALISATION

Elle est le prérequis d'un système de contrôle de gestion efficace. Elle permet de découper l'organisation en services responsables de la réalisation des objectifs fixés. La décentralisation s'opère sur le mode de la délégation de pouvoirs qui ne peut aider à la programmation que pour autant qu'elle repose sur une définition claire des fonctions.

A - II - 1 LA DEFINITION DES FONCTIONS

Elle constitue une charte énonçant les droits et obligations de chacun. Elle est nécessaire à la programmation en tant qu'elle délimite la capacité et les conditions de fonctionnement des services. La définition de fonction doit toutefois éviter d'être trop formelle et juridique limitant aussi les initiatives des responsables. Il ne faut surtout pas perdre de vue à ce niveau la dimension qualitative de la définition de fonction qui ne doit pas être élaborée dans le sens des intérêts exclusifs de la programmation des activités.

Le contrôle de gestion s'avère ici nécessaire à la conciliation de ces deux impératifs.

La définition de fonctions ne doit pas aussi contenir trop de rubriques rendant

La définition de fonctions ne doit pas enfin créer des divergences d'interprétations nuisibles à la mesure de l'activité du responsable.

A - II - 2 LA DELEGATION DE POUVOIRS ET DE RESPONSABILITES.

C'est le processus permettant de conférer à chaque responsable les prérogatives de décision. Elle relève de l'autorité de l'étendue des pouvoirs du délégant et s'opère dans le sens du haut vers le bas de la hiérarchie de l'organisation. La délégation peut fausser l'évaluation exacte des performances d'un service si elle ne s'opère pas selon un schéma prédéfini par le système de contrôle de gestion.

Comme bien entendu, ce système devra toute fois laisser aux responsables, assez de liberté de manoeuvre pour que la délégation puisse atteindre son maximum d'efficacité. La programmation des activités devra aussi tenir compte des circuits créés par le système de délégation pour mieux cerner les champs et conditions de fonctionnement des services.

Le système de contrôle aura à tester ses mécanismes sur la pertinence des transferts de pouvoirs effectués et leur influence de la réalisation des objectifs fixés.

La délégation de pouvoir ne doit pas aboutir à masquer les parts respectifs des délégants et délégataires dans la réalisation des objectifs.

Chaque entité décentralisée doit pouvoir faire l'objet d'une correcte évaluation de sa contribution à la réalisation des objectifs.

La décentralisation n'est toute fois pas une vertu en soi si elle ne permet pas une meilleure répartition des fonctions et des pouvoirs pour plus d'efficacité.

A - III - LA QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION.

Elle résulte d'une maîtrise des procédures par tous mais aussi des moyens informatiques à la disposition des compagnies . Seul un système de contrôle de gestion efficace permet d'instaurer un tel système d'information, gage de la réussite d'une programmation des activités de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est nécessaire à l'élaboration de procédures formalisées compatibles avec la structuration de l'organisation. La programmation des activités des services doit aussi reposer sur la logistique de l'organisation informatique.

De faible niveau d'informatisation des compagnies d'assurances sénégalaises appelle du système de contrôle de gestion , la définition des solutions optimales de fonctionnement de l'organisation informatique.

Il s'agira d'orienter cette organisation dans le sens d'une meilleure collecte et d'un traitement efficace des informations nécessaires à la programmation des activités des services tout en préservant sa contribution essentielle à la réalisation des objectifs.

Le contrôle de gestion devra aussi amener l'organisation informatique à supprimer les gaps existants entre les informations des documents physiques (repertoires , bordereaux , pièces comptables etc.) et les listings informatiques

Les conditions préalables qui viennent d'être posées ne peuvent être réunies que s'il existe un système de contrôle de gestion dans la compagnie .

Ces conditions doivent faciliter la programmation des activités dans le sens des objectifs des compagnies.

B - LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DES COMPAGNIES .

Elle devra tenir compte des exigences de l'évolution de la situation actuelle du marché des assurances. Pour ce faire, elle devra s'appuyer sur des bases saines mais encore plus requiert-elle une définition précise de ses composantes.

B - I - LES BASES DE LA PROGRAMMATION

L'horizon de l'intégration des marchés d'assurances africains doit être le fil conducteur de la programmation . Cette dernière s'appuiera donc sur des prévisions intégrant cette nouvelle donnée. Mais pour être fiables, les prévisions devront résulter d'une mesure fiable de l'activité des compagnies d'assurances.

B - I - 1 LA MESURE DE L'ACTIVITE DES COMPAGNIES D'ASSURANCES.

Elle s'est toujours heurtée à la détermination des unités scientifiquement acceptables traduisant l'exacte mesure de cette activité. Le contrôle de gestion s'avère nécessaire à la confection de ces unités mais aussi à la définition des clés de répartition des charges communes aux différents services. Une présentation sommaire de quelques unités d'oeuvre aussi que de clés de répartition est jointe, à la fin de cette étude (voir annexe).

La délicatesse de la détermination des unités d'oeuvre et des clés de répartition des charges, se complique des lourdes conséquences qu'induit une mesure inexacte de l'activité des services .

D'autre part , la prise en compte de l'horizon de l'intégration dans la fixation des objectifs ne peut - être valable qu'à la condition de reposer sur des prévisions fiables.

B - I - 2 LES PREVISIONS.

C'est le domaine d'excellence de la prise en compte de l'horizon de l'intégration dans les objectifs des services de la compagnie. Elles doivent reposer sur des statistiques assez denses pour permettre des inférences pertinentes.

La collecte de ces statistiques s'appuiera sur le système de contrôle de gestion. Les prévisions doivent aboutir sur l'élaboration des budgets et des tableaux de bord.

a) - LES BUDGETS

Leur établissement résulte de la maîtrise de l'historique des postes budgétés. Le

contrôle de gestion aura en charge la confection des tableaux devant permettre l'établissement des budgets dans la perspective de l'horizon de l'intégration. Il n'appuiera pour cela sur le découpage de l'organisation décentralisée pour mieux concilier les impératifs de cette perspective et la capacité réelle des services. Selon le découpage effectué,

les différents budgets suivants doivent pouvoir être établis ainsi que leur responsable désigné.

- Production . Administration
- Services Généraux
- Département Commercial - Administration du réseau
- Département financier
- Département Informatique
- Département Ressource humaines et Communication
- Département Sinistre
- Département Reassurance
- Département Direction Générale

La décentralisation de l'organisation devra aussi permettre d'établir les sous budgets de ces départements.

Une bonne présentation des budgets devrait permettre une analyse de la contribution des services à la réalisation des objectifs. Les tableaux de l'annexe à la fin de l'étude esquissent une présentation des budgets.

La gestion quotidienne des compagnies d'assurances requiert aussi des instruments de prévision sur des périodes plus courtes. Le contrôle de gestion

aidera à la confection de tableaux de bord devant encadrer les activités de la compagnie dans leur marche vers l'horizon de l'intégration.

b) LES TABLEAUX DE BORDS

Ils doivent traduire aussi bien que les budgets, la marche quotidienne de la Compagnie vers la réalisation des objectifs. Le contrôle de gestion sera la maître d'oeuvre de la conception des Tableaux intégrant l'optimum de la capacité de fonctionnement de tous les services. Les responsables des entités décentralisées devront y trouver l'essentiel des informations dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs. Pour chaque entité décentralisée, les tableaux de bords devront prévoir des clignotants susceptibles d'être déclenchés par la survenance de grave écarts nécessitant une action correctrice immédiate.

Au total, les bases de la programmation des activités ne peuvent respecter les critères d'efficacité et de performance que si le contrôle de gestion soutend la détermination de la mesure de l'activité des compagnies et des normes des prévisions.

Seul le contrôle de gestion permet d'asseoir les bases d'une programmation tenant compte des impératifs de l'intégration des marchés d'assurances africaines. C'est aussi le déterminant de la pertinence des programmes d'activités aussi définis.

B - II - L'ELABORATION DES PROGRAMMES D'ACTIVITES

C'est à ce niveau que la prise en compte des perspectives d'évolution du marché trouve son application pratique. Il s'agira pour les compagnies

d'assurances de relever le défis de la qualité des prestations à la clientèle et de la compétitivité nécessaire à la survie dans un environnement concurrentiel remodelé.

La traduction de ces défis en schéma opérationnels pour les différents services des Compagnies relève de la politique générale de celles -ci qui reposera sur le contrôle de gestion pour la coordination des programmes élaborés.

B- II.1 AU NIVEAU DE LA POLITIQUE GENERALE DES COMPAGNIES

La nécessité d'un système de contrôle de gestion pour une prise en compte effective des impératifs décrites ci-dessus lui confère une place privilégiée dans la politique générale. Les programmes d'activités à élaborer seront ainsi fonction des politiques principales et des politiques particuliers qui les précisent et les orientent dans le vers des objectifs fixés.

a) - LES POLITIQUES PRINCIPALES

Elles tirent leur substance de la politique générale dont elles définissent et précisent les modalités d'application dans les domaines concernés. La politique générale générale devra intégrer les impératifs des besoins en qualité de la clientèle et la compétitivité.

- La politique de production déterminera la structure du portefeuille des contrats et les orientations de cette structure pour la mettre en adéquation avec les impératifs énoncés plus haut. Le système de contrôle de gestion encadrera son élaboration tant en amont en lui fournissant les informations nécessaires sur la capacité et condition de fonctionnement des services techniques qui en aval

sur la configuration du marché et des besoins de la clientèle.

- La politique commerciale, aidée en cela par une gestion commerciale rigoureuse indiquera les niveaux de seuil critique de parts de marché qu'il faut atteindre ainsi que les moyens à utiliser pour cette action. Seul le système de contrôle de gestion peut cerner et analyser les variables de l'évolution du marché.

- La politique financière devra prendre en compte l'étude de la capacité des besoins de financement nécessaires à la réalisation des objectifs. Elle tiendra également compte de la nouvelle réglementation sur le placement des valeurs admises en représentation des provisions techniques. Elle devra enfin déterminer les niveaux de trésorerie optimale à atteindre.

Les programmes d'activités ne peuvent être conçu dans le sens d'une réalisation des politiques principales que si le contrôle de gestion en cadre la conception et le déroulement des politiques particulières.

b) - LES POLITIQUES PARTICULIERES

Elles précisent les différents domaines restreints qui doivent être concernés par les politiques principales. Le contrôle de gestion sera requis pour l'élaboration de toutes les politiques particulières nécessaires à la réalisation d'une politique principale quelconque.

Les différentes politiques particulières des politiques principales seront coordonnées par le contrôle de gestion dans le sens de la réalisation de la politique générale de la compagnie. Les programmes d'activités conçus sur la

base de cette coordination devront ressortir clairement les objectifs à atteindre par le biais de ce programme. A ce stade, c'est la réalisation des objectifs d'amélioration qui pose le plus de problèmes en tant que ces objectifs sont difficilement quantifiables. le but ultime restant toutefois de dégager les voies opérationnelles de leur réalisation en harmonie avec le fonctionnement des compagnies.

La cohérence des programmes d'activités ne garantit toutefois pas la réalisation des objectifs fixés sans qu'il y ait du suivi du déroulement des activités.

II - 2 - LE SUIVI DU DEROULEMENT COHERENT DES ACTIVITES

Le fonctionnement de l'ensemble des structures des Compagnies d'assurances sénégalaise doit aujourd'hui être réorienté dans le sens de la réalisation de la nouvelle finalité de l'intégration des marchés qui s'impose à elles. La réalisation des programmes d'activités ne sera possible qu'à la condition d'un soutien du contrôle de gestion à tous les niveaux de la gestion du Compagnies.

Le suivi du déroulement des activités des Compagnies se fera à travers :

- la gestion technique et financière ;
- la gestion Administrative et Sociale
- la gestion Commerciale

A - LA GESTION TECHNIQUE ET FINANCIERE

Elles découle des politiques de production et des politiques financières des

compagnies. Elle s'organise autour de l'encadrement de l'activité des services techniques et financiers. La programmation des activités de ces services implique l'intervention du système de contrôle de gestion pour une conformation à ces politiques. Le suivi du déroulement des activités va s'opérer autour de la gestion financière.

A-1 LA GESTION DE LA PRODUCTION

Elle concerne tous les services directement impliqués du programme de production de contrôle de gestion veillera à corriger les écarts entre les objectifs et aussi des intermédiaires au fur et à mesure du déroulement des activités de ceux-ci : tous les aspects du fonctionnement des services techniques seront concernés selon la structuration des compagnies.

Les bases d'une bonne gestion de la production en vue de la réalisation du programme d'activités reposeront sur :

- la maîtrise des mécanismes de tarification des produits. Les éléments nécessaires à cette tarification seront fournis par le système de contrôle de gestion.

Il s'agit ici autant des tarifs maison que de leur élaborés par le marché ou imposé par l'autorité de tutelle du secteur. L'objectif à atteindre par les services de tarification sera de parvenir à déterminer les niveaux optimaux de tarifs aptes à refléter le prix réel des garanties offertes mais aussi à positionner la compagnie sur le marché de façon à augmenter sa compétitivité.

- L'animation des services de production fondée sur la formation permanente du personnel. Cette formation relève du plan de formation général de la Compagnie en partie. Il revient toutefois au personnel du service de production de veiller à la tenue correcte des dossiers de travail ainsi qu'à la qualité des relations entre la compagnie et l'extérieur à tout le moins concernant celles des clients souscrivant directement. L'animation doit aussi concerner les intermédiaires. La finalité devra parvenir à faire maîtriser par les agents des produits qu'ils offrent à la clientèle.

Sur ces bases le contrôle de gestion va encadrer le fonctionnement des services techniques vers la réalisation des programmes d'activités.

A - 2 - LA GESTION DES SINISTRES

Le programme d'activités devra être réalisé sous la double contrainte du règlement des dossiers à la satisfaction de la clientèle (tant que la garantie est due) et dans l'intérêt de la Compagnie. Ces deux contraintes entrent dans la plupart des cas en conflit (il va de soi) et entraînent des dysfonctionnements des services de sinistres.

Une bonne gestion des Sinistres ne peut se concevoir sans l'aide des Etats B10. La détermination des cadences de règlements ainsi que la maîtrise de l'historique de la liquidation des sinistres seront grandement favorisées par ces Etats. Le contrôle de gestion devra ainsi participer à la répartition de l'activité de service par l'analyse et la maîtrise des procédures de règlements des sinistres ainsi que leurs conséquences.

Sur la charge d'activités des structures du service. Cette répartition se fera sur la base des rapports corporels Matériels en tenant compte aussi de la longueur de la procédure selon qu'elle aboutit ou non au contentieux.

Enfin le déroulement du programme d'activités des services de sinistre devra aussi respecter les nécessaires équilibres de trésorerie des Compagnies. A ce niveau, la cohérence du programme d'activité de ses services avec les impératifs de la gestion financière doit être assurée par le biais du contrôle de gestion.

A - 3 LA GESTION FINANCIERE

Les résultats techniques généralement négatifs des compagnies d'assurances sénégalaises doivent pouvoir être compensés par les résultats financiers pour réaliser l'équilibre nécessaire au fonctionnement de celle-ci.

Le contrôle de gestion devra aider à la conception des instruments de l'analyse des besoins et capacités de financement à l'exemple des années (7) et (8).

Pour la gestion des placements, l'orientation doit être prise dès maintenant de la mener dans l'optique des changements à venir.

La gestion de la trésorerie devra reposer sur une claire compréhension des problèmes de trésorerie fondée sur des prévisions fiables des besoins de trésorerie. En effet, comme le remarque MARUSE, "Si la trésorerie est unique en tant que solde financier et comptable, l'art et la manière de la gérer impliquent une bonne compréhension de la logique d'équilibre des flux

financiers dans l'entreprise ". Le contrôle de gestion mettra en place les systèmes de suivi en temps réel de la situation de trésorerie.

Le suivi de l'exécution du programme d'activités des services financiers sera assuré par le contrôle de gestion seul à mesure de fournir les informations sur les variables influençant le déroulement normal du programme.

Par ailleurs, l'inversion du cycle de productive entraîne une approche de la gestion financière des compagnies d'assurances autre que celle traditionnellement en cours dans les entreprises industrielles et commerciales. Contrairement à celles -ci le mode de production des compagnies d'assurances les met dans une situation d'exédent de trésorerie qu leur permet de réaliser des placements financiers. En conformité avec la réglementation actuelle, ces placements se décomposent en valeurs immobilières. La méthodologie financière de l'assurance consistait en une liquidation des résultats techniques dénote du caractère hautement stratégique de la gestion financière des Compagnies d'assurance. L'objectif est ici de parvenir à conduire la gestion financière vers la réalisation optimale de son programme d'activité en tenant compte des préoccupations immédiates de rentabilité et de solvabilité tout en intégrant petit à petit les nouvelles méthodes qui imposent les impératifs des changement à venir.

B - LA GESTION ADMINISTRATIVE ET SOCIALE

Selon la structuration des organes des compagnies d'assurances sénégalaises, les fonctions de l'entreprise ne suivent pas toujours la répartition classique entre les directions de l'entreprise. Le propos de cet exposé vue une analyse de la

programmation et de l'exécution des activités des compagnies d'assurances quelle que soit le mode d'organisation des compagnies.

B. I LA GESTION ADMINISTRATIVE

Elle peut relever d'une direction administrative et financière, du secrétariat général ou rattaché directement à la direction générale. En tous les cas son programme d'activité sera fondé sur les réelles capacités à assurer le fonctionnement des services les impératifs du contrôle de gestion d'instaurer une nouvelle culture d'entreprise et les nouvelles méthodes de travail correspondantes peuvent générer des conflits surtout dans la phase transitoire de l'instauration du système de programme d'activités, tenant en compte les exigences de nouvelles formes d'administration, pose aussi des problèmes d'évaluation des facteurs entrant dans la réalisation des objectifs assignés.

Le problème réside essentiellement dans les mécanismes d'imputation de ces facteurs aux services généraux de l'administration ou à ceux particuliers des entités décentralisées. En effet, l'administration générale des compagnies d'assurances se partage entre des services centraux ne posant pas beaucoup de problèmes quant au suivi de l'exécution des programmes et des services périphériques dépendant des autres organes des compagnies.

Au niveau des services centraux, les services de la comptabilité méritent l'attention toute particulière de cet exposé en tant qu'il fournit l'un des moteurs du système du contrôle de gestion. En effet, les services comptables sont chargés de collecter et de traiter (en partie) les données permettant la confection des instruments de prévision et d'analyse de l'activité des

compagnies d'assurances. Le contrôle de gestion s'attachera à la fiabilité des données recueillies au niveau de ces services.

Le fonctionnement des services annexes de la comptabilité au niveau des autres services doit aussi pouvoir être en phase avec celui des services centraux. Le fonctionnement correcte de ceci résulte d'une bonne coordination des travaux préliminaires des services décentralisés.

La coordination du fonctionnement de l'ensemble des services présente aussi des difficultés liées au faible niveau de décentralisation des compagnies d'assurances sénégalaises.

A cela s'ajoute la faiblesse des moyens informatiques qui ne permet pas une optimisation du fonctionnement des services.

Un autre volet de la gestion administrative est constitué par la gestion des ressources matérielles de la compagnie. Cela va de la gestion du patrimoine immobilier des compagnies au petit matériel de bureau. L'objectif de la compression des frais généraux dans certaines limites relevra en partie de la gestion administrative. Le contrôle de gestion fournira à ce niveau les normes et condition d'utilisation des ressources matérielles.

Au total c'est au niveau des compagnies d'assurances que se posent avec le plus d'acuité, les difficultés liées aux résistances au changement. Le contrôle de gestion s'avère ici aussi nécessaire à la promotion de nouvelles mœurs et valeurs propices à mettre l'administration dans les conditions de fonctionnement requises par l'évolution des marchés d'assurances.

B II LA GESTION DU PERSONNEL

Elle s'articule autour de trois axes :

- La gestion de l'emploi englobant les programmes de recrutement, d'embauches, des plans de carrières et de promotion, l'analyse des postes et l'évaluation des personnes.
- La gestion des rémunérations qui comprend l'analyse et l'évaluation des postes, des salaires et les politiques de rémunération.
- Et les politiques sociales et la mise en oeuvre des plans de formation.

Les responsables de la gestion du personnel ont besoin pour réaliser les programmes d'activités qui leur sont établis de disposer d'un système d'information du personnel que seul un contrôle de gestion peut élaborer.

B II. 1 LA GESTION DE L'EMPLOI

Elle repose sur les données de la gestion prévisionnelle de l'emploi élaborées par le contrôle de gestion et du programme d'activités des services concernés. Elle se décompose en un volet recrutement et embauche et un volet carrière et promotion.

a) LES PROGRAMMES DE RECRUTEMENT

Ils découlent des besoins en compétence des compagnies et doivent se fonder sur une analyse préalable du poste à pourvoir. La réalisation de ces programmes requiert l'apport du contrôle de gestion pour le respect du processus de recrutement en vue de présenter à terme une répartition du personnel favorable à la conduite des compagnies vers la compétitivité.

Les programmes de recrutement dépendent d'autre part de la gestion prévisionnelle des compagnies. l'horizon de l'intégration appelle une maîtrise de l'évolution des effectifs vers un niveau compatibles avec les impératifs de celui-ci. Le contrôle de la réalisation des programmes de recrutement dans ses aspects qualitatifs, peut poser des problèmes de critères d'appréciation.

Les plans de carrières et de promotions judicieusement élaborés permettent de résoudre en parties le problème.

b) LES PLANS DE CARRIERES ET DE PROMOTION

Ils se fondent sur un système d'appréciation tirant sa source du contrôle de gestion de la compagnie. Les diverses critiques des systèmes d'appréciation ne retiendrons pas l'attention de cet exposé sauf à retenir que le système de contrôle de gestion devra aider à asseoir un système conciliant les besoins présent et futur de l'entreprise et des salariés dans les domaines de l'affectation à un poste et de la place au sein de la pyramide hiérarchique.

Les plans de carrières relèvent des filières proportionnelles qui indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissantes et d'obtenir une promotion des filières promotionnelles seront quant à elles, définies sur la base des besoin futurs en personnel établis par gestion prévisionnelle de l'emploi. Elles devront coïncider avec les nécessités de l'horizon de l'intégration.

- Les plans de promotion devraient s'organiser autour de la gestion prévisionnel de l'emploi intégrant les impératifs de l'intégration des marchés.

Au total, le contrôle de gestion s'avère indispensable à une bonne connaissances de l'effectif et la gestion prévisionnelle de l'emploi.

B II 2 LA GESTION DES REMUNERATIONS

La gestion de l'emploi se heurte le plus souvent à la nécessité d'une maîtrise de la masse salariale dans certaines limites. En effet, les frais généraux des compagnies d'assurances comprennent une large part de frais de personnel. Le contrôle de gestion de gestion fournira les modèles de gestion à moyen et long terme de la masse salariale pour la rendre compatible avec les impératifs de l'intégration. Ces modèles s'appuieront sur la masse salariale par année et par activités les salaires moyens par activités, année et niveaux de qualification, les tableaux de synthèse annuels des informations retenues dans le bilan social et enfin la situation des salaires par rapport au marché.

La gestion des rémunérations requiert aussi réussir une conformation des programmes aux orientations générales des compagnies.

B II 3 LES POLITIQUES SOCIALES

Elles se réalisent à travers l'exécution de fournir de plusieurs programmes suivant :

- L'amélioration des conditions de travail,
- La formation,

L'information et la communication.

Le suivi de l'exécution de ces divers programmes nécessite du contrôle de gestion pour en amont, fournir les renseignements sur l'Etat de la politique sociale et en aval contrôler l'état des réalisations

a) L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Elle se justifie au sens humain et économique par besoin du personnel et les coûts liés aux conditions de travail. Les objectifs qui soutendent le programme d'activités concernant : l'aménagement du temps du travail, l'ergonomie et l'organisation du travail.

- L'aménagement du temps du travail

Il devra concilier les attentes des employés, les contraintes économiques et technologiques et le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles. Cette conciliation n'est possible que dans le cadre de la gestion des temps. Au final, L'aménagement du temps devrait être compatibles les exigences de l'intégration.

- Les problèmes d'ergonomie se posent beaucoup plus dans les entreprises industrielles où l'ambiance physique de travail portes des atteintes à la sécurité des employés.

Dans le cadre des compagnies d'assurances, cette discipline trouverait mieux à s'exercer sur les facteurs d'accroissement de l'efficacité et du rendement des employés.

- L'organisation du travail complète l'aménagement des temps de travail. l'objectif d'enrichissement des tâches découle naturellement des niveaux de décentralisation des compagnies d'assurances.

- L'amélioration des conditions de travail est un objectif qui se justifie enfin au regard des gains de productivité qui en résultent.

b) LA FORMATION

Elle est au centre des préoccupations tant des employés que des compagnies en tant qu'elle est une condition nécessaire à la réalisation des impératifs de qualité et de compétitivité. L'agriculture et le suivi de la formation, devant

l'absence de ratios obligatoire et des tableaux de bord types, posent des problèmes d'évaluation. Il n'empêche que le contrôle de gestion pourra élaborer des tableaux de bord particuliers synthétisant les informations nécessaire à cette évaluation. Les plan de formations des compagnies d'assurances sénégalaises devront intégrer la maîtrise par les employés concernés, des dispositions du traité instituant la C.I.M.A aussi que du droit des assurances. y correspondant.

c) L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

Elles s'opèrent au travers des (réunions, études diverses publications etc...) dans le cadre d'une politique générale définissant les objectifs à atteindre.

La réalisation des programmes d'activités de ses services ne doit pas déboucher sur un axe d'information nuisible à la quantité de la communication dans les compagnies.

Par ailleurs les relations professionnelles doivent constituer un des supports de la politique de communication.

La réussite de l'instauration d'une nouvelle culture dans les compagnies d'assurances sénégalaises relève dans une large mesure de la réalisation des objectifs de communication.

Au total la gestion du personnel doit assurer l'intégration des objectifs sociaux aux objectifs économiques dans le cadre de la politique générale des compagnies d'assurances.

La coordination de la gestion administrative et de la gestion du personnel requiert du système de contrôle de gestion, une conception de son système d'information dans le sens d'une prise en compte efficace de toutes les

contraintes liées à ces gestion.

c) LA GESTION COMMERCIALE

Elle s'organise autour des études commerciales et de marketing. Le suivi de l'exécution des programmes des services commerciaux est doublement important au plan de la vision qu'à l'extérieur de la compagnie et des impératifs de l'intégration qui se profile à l'horizon.

C I LES ETUDES COMMERCIALES

Elles se fondent sur des sources internes et externes. L'apport du contrôle de gestion dans sa fonction de traitement de l'information. Les objectifs assignés au services des études commerciales sont fondamentaux en cela qu'ils déterminent la marche de la compagnie vers l'horizon de l'intégration.

Le contrôle de gestion fournira les bases des études quantitatives et qualitatives qui détermineront ultérieurement les politiques du marketing.

Les études quantitatives s'opèrent par les sondages et les panels. Devant les moyens limités des compagnies prises isolément, il doit revenir à la fédération sénégalaise des sociétés d'assurances (F.S.S.A) d'organiser des études par le biais de ses organes.

Ces études devront dès maintenant porter sur les aspects du marchés de al C.M.A. et les perspectives de leur évolution. Elles devront pouvoir cerner les capacités de souscription, décrémentation, la sinistralité du marché aussi que la répartition de la production des marché entre les compagnies nationales et compagnies étrangères.

- Les études qualitatives devront déterminer et prévoir les évolutions de la structure de la consommation d'assurances. l'objectif étant de cerner les variables des comportement des consommateurs de la C.I.M.A

Les services commerciaux devront réaliser leur programmes d'activités en tenant compte des perspectives d'évolution future vers l'intégration. Le contrôle de gestion peut aussi contribuer à concilier ces intérêts avec ceux de la gestion quotidienne.

C II LES POLITIQUES DU MARKTING

Elle s'articule autour des politiques de marché, de produit, des prix et de la distribution.

La coordination de ces diverses politiques peut s'avérer parfois difficile car les variables de cette politique ne relèvent pas toujours des services commerciaux. Le contrôle de gestion s'avère ici aussi nécessaire à une bonne coordination de l'exécution des programmes de ces politiques.

- LA POLITIQUE DE MARCHE

L'impératif de la connaissance des variables du marché sénégalais des assurances s'élargit à celui de la maîtrise des variables des marchés que constituent la C.I.M.A

Les programmes de segmentation et de positionnement doivent être revus dans l'optique de l'intégration. Le contrôle de gsetion alimentera le système d'information des nouvelles du marché pour une meilleure prise en compte de la dimension de compétitivité.

- LA POLITIQUE DU PRODUIT

Les services commerciaux devront parvenir à déterminer l'image et la gamme des contracts à présenter à une clientèle plus étendue.

- LA POLITIQUE DE TARIFICATION

Elle repose sur la maîtrise des statistiques du marché. La tarification devra tenir compte de l'élargissement à terme des statistiques sur lesquelles elles s'est toujours fondées pour déterminer les primes. IL s'agit ici de la résolution de l'équation qualité prix.

- LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Elle déterminera les moyens d'attaquer le marché nouveau de la C.I.M.A Elle dépend donc de l'option choisie par les compagnies pour opérer dans les autres Etats de la C.I.M.A.

La réussite de la politique commerciale repose sur la pertinence des programmes qui la composent. L'opérationnalité de ceux-ci pour les services commerciaux est une condition de sa réussite.

Le déroulement des activités des compagnies d'assurances requiert une coordination efficace. Il se complique des impératifs de l'intégration en vue qui induit des conflits avec les objectifs à court terme des compagnies. Le contrôle de gestion s'avère nécessaire, dans ces conditions, au tempérament de ces conflits.

CONCLUSION GENERALE

L' évolution du secteur des assurances vers l'intégration à terme des marchés africains impose une nouvelle conception de la gestion des compagnies d'assurances sénégalaise. Il ne s'agit plus de survivre à la concurrence nationale mais d'être à la hauteur de la compétition internationale qui profile à l'horizon. Pour s'y préparer, tous les aspects de la gestion de ces compagnies seront concernés.

Au terme de cet exposé, nous pouvons affirmer l'urgente nécessité d'un système de contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances sénégalaises. Les difficultés de la mise en oeuvre d'un tel système, tenant à la culture d'entreprise en vigueur et à la faiblesse des moyens, ne doivent pas freiner les réalités, encore parcellaires il est vrai, d'inscrire la gestion des compagnies d'assurances dans la logique de rationalité économique. L'empirisme devra alors céder la place à la maîtrise scientifique des variables qui déterminent la conduite des compagnies.

La crise actuelle du secteur des assurances sénégalaises offre l'avantage d'imposer des restructurations parfois douloureuses. A l'image de ce qui se passe dans les entreprises des autres secteurs de l'économie en difficulté, la compression des effectifs semble être la voie incontournable sinon le seul antidote des plans de restructuration. Pour notre part, nous estimons que les efforts devraient porter sur une modernisation de la gestion plutôt que sur les conséquences des errements de la gestion qui a jusqu'ici caractérisé les compagnies d'assurances.

Les reformes à opérer ne seront toutefois efficaces que si un contrôle de

gestion les encadre dans le sens du relèvement des nouveaux défis : la qualité et la compétitivité. Pour ce faire, il faudra revenir à l'orthodoxie des principes élémentaire qui guident la technique des assurances. La crise du secteur a souvent poussé les compagnies à bafouer ces principes tant dans les politiques de souscription que de tarification.

Les conséquences des mauvais choix effectués par le passé se font ressentir douloureusement aujourd'hui. A cela s'ajoutent les imperfections des planifications qui n'ont pas suffisamment tenu compte des réalités du marché et des perspectives de son évolution vers le tassement de la production que l'on connaît aujourd'hui. A l'autre bout, les garanties offertes n'ont pas toujours été judicieusement étudiées entraînant par conséquent une gestion des sinistrés plus qu'aléatoire.

La maîtrise de la gestion des assurances sénégalaises passe aujourd'hui par une gestion moderne des ressources humaines privilégiant la formation des agents dans le cadre des plans de formation intégrant toutes les données des besoins en qualification du personnel. Par ailleurs, la faiblesse des ressources matérielles appelle une gestion plus conséquente de celles-ci fondée sur les principes de son gaspillage et d'utilisation optimale. Le système de contrôle de gestion, en tant qu'il permet de concilier ces deux aspects de la gestion avec les impératifs des perspectives d'évolution du marché, s'avère précieux voir incontournable.

L'implication des directeurs généraux des compagnies est le gage essentiel de la réussite de sa mise en oeuvre. Il ne faudrait pas prêter toute les vertus au système de contrôle de gestion. Certains aspects des difficultés des compagnies d'assurances sénégalaises ne pourront trouver des solutions que dans le cadre de concertations au niveau des organisations d'assurances comme la fédération

sénégalaise des sociétés d'Assurances. Il s'agit entre autres de la tarifications de certains risques ou de certaines informations à une bonne planification.

Au total le système de contrôle tire sa légitimité des difficultés actuelles des perspectives d'évolution du marché des assurances. Il requiert pour réussir un engagement total et ferme des directions des compagnies d'assurances. A défaut toutefois d'une expérience menée jusqu'au bout dans une compagnie du marché sénégalais pour tester la validité des hypothèses avancées dans cette exposé, qu'il soit permis à l'auteur d'être conscient des limites d'une étude et d'exprimer le voeu qu'elle puisse servir de tremplin à des développement plus fouillé sur la question.

ANNEXE

PREVISION BUDGETAIRE PAR DEPARTEMENT

Année budgétée (19n)

Départements	Réalisation 19n-1 (1)	Prévision 19n (2)	Ecart (2)/(1)		Poids du Secteur	(3)/(1) F.G 19n
			Montant (3)	%		
Services généraux						
Département commercial						
Département financier						
Département ressources humaines						
Département production						
Département sinistres						
Département réassurances						
Département direction générale						
Total général	x					

ANNEXE
PREVISION BUDGETAIRE PAR COMPTE
 Année budgète (19n)

Intitulé des Comptes	19n-1 (1)	19n (2)	Ecart (2)(1)	Poids du compte	F.G (3)(1)
	Réalisation	Prévision			
61 - Frais généraux					
62 - Impôts et taxes					
63 - F.F.S.E					
64 - Frais de déplacements					
66 - Frais divers de gestion					
9 - Compte d'attente					
Total Frais généraux	X	X	X	X	X

ANNEXE

(b) Capacité de financement - Sociétés vie

	Société X		Ensemble même famille juridique		Ensemble Sociétés vie	
	année n	année n+1	année n	année n+1	année n	année n+1
FORMATION DE LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT						
Opérations en capital						
Résultats de l'année non distribués						
Dotations aux amortissements et autres provisions non techniques						
SOUS-TOTAL 1 + 2 + 3 = A						
Variation des provisions techniques directes						
dont provisions mathématiques :						
• Grande Branche						
• G.B. Capital variable						
• Populaires						
• Collectives						
• Coll. cap. variable						
• Acceptations						
• provisions pour prestations						
• ajustement des capitaux variables						
Variation des provisions techniques/cessions						
SOUS-TOTAL 4 — 5 = B						
TOTAL CAPACITÉ DE FINANCEMENT DE L'EXERCICE = A + B = C						
- UTILISATION DE LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT						
Variation des actifs au prix de revient						
dont :						
• immeubles et immobilisations en cours*						
• valeurs mobilières admises*						
• titres de participation*						
• dépôts et cautionnements						
• agents, courtiers, assurés						
• banques et caisses						
Variation des autres passifs exigibles (après répartition du solde)						
TOTAL (1 — 2) CAPACITÉ DE FINANCEMENT DE L'EXERCICE = C						
INDICATEURS						
capacité de financement/chiffre d'affaires						
capacité de financement/total du bilan						

* hors ajustement des assurances à capitaux variables.
 la présentation actuelle des états comptables des entreprises d'assurances.

ANNEXE

(a) Capacité de financement - Sociétés R.D.

	Société X		Ensemble même famille juridique		Ensemble Sociétés R.D.	
	année n	année n+1	année n	année n+1	année n	année n+1
I - FORMATION DE LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT						
1) Opérations en capital						
2) Résultats de l'année non distribués						
3) Dotations aux amortissements et autres provisions non techniques						
SOUS-TOTAL 1 + 2 + 3 = A						
<hr/>						
4) Variation des provisions techniques directes						
dont :						
• Accidents corporels						
• Maladie						
• Incendie						
• Dommages ouvrages						
• Autres dommages						
• Ensemble Auto						
• Transports						
• RC Générale						
• RC Décennale						
• Acceptations						
5) Variation des provisions techniques/cessions						
SOUS-TOTAL 4 - 5 = B						
<hr/>						
TOTAL CAPACITÉ DE FINANCEMENT DE L'EXERCICE = A + B = C						
<hr/>						
II - UTILISATION DE LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT						
1) Variation des actifs au prix de revient						
dont :						
• immeubles et immobilisations en cours						
• valeurs mobilières admises						
• titres de participation						
• dépôts et cautionnements						
• agents, courtiers, assurés						
• banques et caisses						
2) Variation des autres passifs exigibles (après répartition du solde)						
TOTAL (1 - 2) CAPACITÉ DE FINANCEMENT DE L'EXERCICE = C						
<hr/>						
Capacité de financement/chiffre d'affaires						
Capacité de financement/total du bilan						

Selon la présentation actuelle des états comptables des entreprises d'assurances.

ANNEXE

**PREVISION DES FRAIS GENERAUX
TABLEAU DE SYNTHESE**

	19n	19n+1		19n+2	
	Réal	REALISATIONS		PREVISIONS	
		Montant	% var	Montant	% var
1- EMISSIONS NETTES (AFFAIRES DIRECTES)					
2- FRAIS GENERAUX (Montant) .Frais Personnel .Autres					
TOTAL	x	x		x	
3- FRAIS GENERAUX (Taux) .Frais de personnel .Autres frais					
	x	x		x	
4- Ecart de taux (Points) .Frais personnel .Autres					
TOTAL	x	x		x	

ANNEXE
BUDGETAIRE PAR DEPARTEMENT
 Année budgétée (19n)

Départements	Réalisation 19n-1 (1)	Prévision 19n (2)	Ecart (2)/(1)		Poids du Secteur
			Montant (3)	%	
Services généraux					
Département commercial					
Département financier					
Département ressources humaines					
Département production					
Département sinistres					
Département réassurances					
Département direction générale					
Total général	x				

ANNEXE
UNITES D'OEUVRE ET CLES DE REPARTITION

LIBELLE DE LA FONCTION	DESTINATAIRE	CLES DE REPARTITION
Services généraux	Services	% Nombre de personnes
Valeur locative des bureaux	Bureaux	% M2 pondéré
Imprimés	Service/Production	% Consommation
Arrivée courriers toute nature	Destinataires	% Arrivée de courrier
Fourniture de bureaux	Services	% Nombre de personnes
Photocopies	Services	% Consommation
Télex	Utilisateurs	% Consommation
Dactylo	Services	% Utilisation
Archives Polices/Sinistres	Services	Volume activité pondéré
Comptabilité générale	Société	% sortie Polices/Sinistre
		% temps passé

ANNEXE

LES RATIOS TYPES DE L'ENTREPRISE D'ASSURANCES ET DE RÉASSURANCES

L'établissement des ratios et leur exploitation sur plusieurs exercices peuvent revêtir une importance particulière pour une meilleure connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement, d'une part en tant qu'instrument de diagnostic, d'autre part en tant qu'outil de prévision.

Pour notre part, nous définissons le ratio, soit comme un rapport significatif entre deux données caractéristiques de la situation, du potentiel, de l'activité ou du rendement de l'entreprise, soit comme un rapport significatif entre les données de l'entreprise et les données correspondantes des entreprises concurrentes et du marché de l'assurance.

L'établissement des ratios peut être réalisé d'une part à partir des documents comptables : bilans, comptes d'exploitation générale, comptes de pertes et profits, d'autre part à partir de toutes les informations recensées par l'intermédiaire des tableaux de bord de gestion de l'entreprise et de la comptabilité analytique.

Concernant l'entreprise d'assurances et de réassurances, les ratios peuvent être établis dans les domaines suivants :

1. L'entreprise et son marché.
2. L'entreprise et son réseau de distribution.
3. L'entreprise et son personnel.
4. L'entreprise et sa clientèle.
5. L'entreprise et sa gestion administrative.
6. L'entreprise et sa gestion technique.

7. L'entreprise et sa fonction réassurance.
8. L'entreprise et sa fonction financière.
9. L'entreprise et sa solvabilité.
10. L'entreprise et sa politique de crédit.
11. L'entreprise et sa rentabilité.

Etudions successivement chacun de ces domaines.

1. L'ENTREPRISE ET SON MARCHÉ

- Taux de croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise :

$$R_{11} = \frac{\text{Encaissements (t)} - \text{Encaissements (t-1)}}{\text{Encaissements (t-1)}} \times 100$$

- Taux de croissance du chiffre d'affaires du marché :

$$R_{12} = \frac{\text{Encaissements (t)} - \text{Encaissements (t-1)}}{\text{Encaissements (t-1)}} \times 100$$

- Taux de croissance du chiffre d'affaires de la catégorie de sociétés à laquelle appartient l'entreprise (nationales, anonymes, à forme mutuelle ou mutuelles) :

$$R_{13} = \frac{\text{Encaissements (t)} - \text{Encaissements (t-1)}}{\text{Encaissements (t-1)}} \times 100$$

- Elasticité du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport à celui du marché :

$$R_{14} = \frac{R_{11}}{R_{12}}$$

- Elasticité du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport à celui de la catégorie de sociétés à laquelle elle appartient :

$$R_{15} = \frac{R_{11}}{R_{13}}$$

- Part de marché de l'entreprise en chiffre d'affaires :

$$R_{16} = \frac{\text{Encaissements de l'entreprise}}{\text{Encaissements du marché}} \times 100$$

- Part de marché de l'entreprise en nombre de contrats :

$$R_{17} = \frac{\text{Portefeuille de l'entreprise}}{\text{Nombre de contrats sur le marché}} \times 100$$

- Taux de croissance de la production nouvelle de l'entreprise en nombre d'affaires nouvelles :

$$R_{18} = \frac{\text{Production (t)} - \text{Production (t-1)}}{\text{Production (t-1)}} \times 100$$

2. L'ENTREPRISE ET SON RESEAU DE DISTRIBUTION

- Taux de croissance du nombre de producteurs :

$$R_{21} = \frac{\text{Nbre de producteurs (t)} - \text{Nbre de producteurs (t-1)}}{\text{Nombre de producteurs (t-1)}} \times 100$$

- Encaissement moyen par producteur de l'entreprise :

$$R_{22} = \frac{\text{Encaissements de l'entreprise}}{\text{Nombre de producteurs de l'entreprise}}$$

- Encaissement moyen d'un producteur sur le marché :

$$R_{23} = \frac{\text{Encaissements sur le marché}}{\text{Nombre total de producteurs sur le marché}}$$

- Taux de commissionnement moyen de l'entreprise par rapport à ses encaissements :

$$R_{24} = \frac{\text{Commissions}}{\text{Encaissements}} \times 100$$

- Taux de commissionnement moyen sur le marché :

$$R_{25} = \frac{\text{Total des commissions}}{\text{Total des encaissements}} \times 100$$

- Portefeuille moyen d'un producteur de l'entreprise en nombre de contrats :

$$R_{26} = \frac{\text{Portefeuille de l'entreprise}}{\text{Nombre de producteurs}}$$

- Portefeuille moyen d'un producteur moyen du marché en nombre de contrats :

$$R_{27} = \frac{\text{Nombre total de contrats sur le marché}}{\text{Nombre total de producteurs sur le marché}}$$

- Pourcentage de frais commerciaux par rapport aux encaissements de l'entreprise :

$$R_{28} = \frac{\text{Frais commerciaux}}{\text{Encaissements}} \times 100$$

- Frais commerciaux de production par producteur de l'entreprise :

$$R_{29} = \frac{\text{Frais commerciaux de l'entreprise}}{\text{Nombre de producteurs}}$$

- Frais commerciaux de production par contrat en portefeuille :

$$R_{30} = \frac{\text{Frais commerciaux de l'entreprise}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille}}$$

3. L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL

- Taux de croissance de l'effectif employé :

$$R_{31} = \frac{\text{Effectif (t)} - \text{Effectif (t-1)}}{\text{Effectif (t-1)}} \times 100$$

- Taux d'activité du personnel :

$$R_{33} = \frac{\text{Nombre d'heures effectivement prestées (t)}}{\text{Nombre de jours ouvrés (t)} \times 8 \text{ heures}} \times 100$$

- Taux de maladie du personnel :

$$R_{34} = \frac{\text{Heures de maladie}}{\text{Heures de référence}} \times 100$$

- Salaire moyen d'un membre de l'effectif de l'entreprise :

$$R_{35} = \frac{\text{Salaires}}{\text{Nombre de personnes composant l'effectif}}$$

- Nombre moyen de contrats cotisés par personne :

$$R_{36} = \frac{\text{Nombre total de contrats en portefeuille}}{\text{Nombre de personnes composant l'effectif}}$$

- Pourcentage des salaires et des charges sociales par rapport au total des frais généraux d'exploitation :

$$R_{37} = \frac{\text{Salaires + Charges sociales}}{\text{Total des frais généraux d'exploitation}} \times 100$$

4. L'ENTREPRISE ET SA CLIENTELE

- Prime moyenne d'un contrat en portefeuille :

$$R_{41} = \frac{\text{Encassements}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille}}$$

- Encassement moyen par assuré :

$$R_{42} = \frac{\text{Encassements}}{\text{Nombre de clients assurés}}$$

- Taux de croissance du nombre de contrats en portefeuille :

$$R_{43} = \frac{\text{Nbre de contrats au 31-12} - \text{Nbre de contrats au 1-1}}{\text{Nombre de contrats au 1-1}} \times 100$$

- Nombre de contrats par client assuré :

$$R_{44} = \frac{\text{Nombre de contrats en portefeuille}}{\text{Nombre de clients assurés}}$$

5. L'ENTREPRISE ET SA GESTION ADMINISTRATIVE

- Pourcentage des frais administratifs par rapport aux primes :

$$R_{51} = \frac{\text{Frais administratifs de production}}{\text{Encassements}} \times 100$$

- Frais administratifs par contrat en portefeuille :

$$R_{52} = \frac{\text{Total des frais administratifs de production}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille}}$$

6. L'ENTREPRISE ET SA GESTION TECHNIQUE

- Importance des risques en cours :

$$R_{61} = \frac{\text{Risques en cours}}{\text{Encassements}} \times 100$$

- Rapport sinistres à primes :

$$R_{62} = \frac{\text{Règlements + Provisions de sinistres}}{\text{Primes acquises}} \times 100$$

- Fréquence de survenance des sinistres :

$$R_{63} = \frac{\text{Nombre de sinistres survenus (t)}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille (t)}}$$

Coût moyen d'un sinistre survenu :

$$R_{64} = \frac{\text{Total des évaluations}}{\text{Nombre de sinistres survenus}}$$

Coût moyen d'un sinistre réglé :

$$R_{65} = \frac{\text{Règlements}}{\text{Nombre de sinistres réglés}}$$

Cadence de règlement des sinistres :

$$R_{66} = \frac{\text{Sinistres (t)}}{\text{Sinistres (t) + Provision au 31-12 (t)}} \times 100$$

Liquidation des provisions techniques :

$$R_{67} = \frac{\text{Bonif ou malif de liquidation}}{\text{Provision (t-1)}} \times 100$$

$$R_{68} = \frac{\text{Charges des exercices antérieurs}}{\text{Provision (t-1)}}$$

7. L'ENTREPRISE ET SA FONCTION REASSURANCE

Taux de cession global :

$$R_{71} = \frac{\text{Montant des cessions}}{\text{Emissions de primes}} \times 100$$

Intensité de réassurance :

$$R_{72} = \frac{\text{Montant des cessions en quote-part}}{\text{Emissions de primes}} \times 100$$

Taux de financement de la production :

$$R_{73} = \frac{\text{Montant des cessions à la prime commerciale}}{\text{Emissions de primes}} \times 100$$

Taux de charge des réassureurs :

$$R_{74} = \frac{\text{Prestations des cessionnaires}}{\text{Montant total des cessions}} \times 100$$

Part des réassureurs dans les prestations :

$$R_{75} = \frac{\text{Prestations des cessionnaires}}{\text{Total des prestations}} \times 100$$

Taux de rémunération des cessions :

$$R_{76} = \frac{\text{Commissions des cessionnaires}}{\text{Total des charges de gestion}} \times 100$$

Part des réassureurs dans les frais de gestion :

$$R_{77} = \frac{\text{Commissions de gestion des cessionnaires}}{\text{Total des charges de gestion}} \times 100$$

Part des réassureurs dans les frais de production :

$$R_{78} = \frac{\text{Commissions des cessionnaires}}{\text{Total des charges de production}} \times 100$$

8. L'ENTREPRISE ET SA GESTION FINANCIERE

Rentabilité des placements à revenus fixes :

$$R_{81} = \frac{\text{Produits des placements à revenus fixes}}{\text{Placements à revenus fixes}} \times 100$$

$$R_{83} = \frac{\text{Produits des placements en immeubles}}{\text{Placements en Immeubles}} \times 100$$

- Rentabilité des prises de participation :

$$R_{84} = \frac{\text{Produits des prises de participation}}{\text{Prises de participation}} \times 100$$

- Rentabilité des autres placements :

$$R_{85} = \frac{\text{Produits des autres placements}}{\text{Autres placements}} \times 100$$

- Rentabilité globale des placements :

$$R_{86} = \frac{\text{Total des produits des placements}}{\text{Total des placements}} \times 100$$

- Aisance financière :

$$R_{87} = \frac{\text{Total des produits financiers}}{\text{Total des produits crédités aux provisions et aux dettes}}$$

9. L'ENTREPRISE ET SA SOLVABILITE

- Marge de garantie

$$R_{91} = \frac{\text{Fonds propres de l'entreprise}}{\text{Provisions techniques}} \times 100$$

$$R_{92} = \frac{\text{Total des immobilisations d'exploitation}}{\text{Fonds propres + Dettes à long terme}} \times 100$$

- Taux de couverture des charges techniques :

$$R_{93} = \frac{\text{Total des placements}}{\text{Provisions techniques}} \times 100$$

- Taux de couverture des réassureurs :

$$R_{94} = \frac{\text{Dépôts des réassureurs}}{\text{Provisions techniques des réassureurs}} \times 100$$

10. L'ENTREPRISE ET SA POLITIQUE DE CREDIT

- Taux de crédit au réseau de l'entreprise :

$$R_{101} = \frac{\text{Montant des créances sur le réseau et les coassureurs}}{\text{Emissions de primes}} \times 100$$

- Taux de couverture des actifs immobilisés :

$$R_{102} = \frac{\text{Immobilisations d'exploitation + Créances sur le réseau}}{\text{Fonds propres + Dettes à long terme}} \times 100$$

- Taux de couverture des actifs circulants :

$$R_{103} = \frac{\text{Réalizable + Disponible - Créances sur le réseau}}{\text{Exigible à court terme}} \times 100$$

- Délai d'encaissement en jours :

$$R_{104} = \frac{\text{Arriéré} \times 90}{\text{Primes T.T.C. des 3 derniers mois}}$$

11. L'ENTREPRISE ET SA RENTABILITE

- Rentabilité économique de l'entreprise :

$$R_{111} = \frac{\text{Cash-flow}}{\text{Ressources de l'entreprise}} \times 100$$

R_{112} = taux de profit

R_{113} = taux de rotation des capitaux

• Rentabilité financière de l'entreprise :

$$R_{114} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres de l'entreprise}} \times 100$$

• Rentabilité boursière de l'entreprise :

$$R_{115} = \frac{\text{Cash-flow net}}{\text{Capitalisation boursière}}$$

$$R_{116} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Nombre d'actions}}$$

$$R_{117} = \frac{\text{Dividende}}{\text{Bénéfice net}} \times 100$$

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

P.F. DRUCKER : " La pratique de la direction des entreprises" LES EDITIONS D'ORGANISATION 1957

M. GREVAIS : " Contrôle de gestion et planification d'entreprise" 2^e EDITION ECONOMICA PARIS 1983

M. LATRASSE : " Guide sur l'analyse des comptes " I.I.A Nouvelles perspectives

C. MARMUSE : " Gestion de trésorerie " VUIBERT 1988

II OUVRAGES SPECIALISES

J. BOUDY " La gestion de l'assurance quelques éléments de progrès " L'ARGUE 1982

D. NOBILE " Contrôle de gestion d'une société d'Assurance et de réassurance " L'ARGUS

G. SIMONET " Comptabilité des sociétés d'Assurances " L'ARGUS

S. OZAN " Pour comprendre les comptes des entreprises d'Assurances " L'ARGUS

G. YALIN " Gestion des Entreprises d'Assurances " DUNOD 1983

III REVUS DIVERSES

- " Cours de gestion des entreprises d'Assurances " de M. CHARBONNIER

- " Mémoire de fin d'études portant sur le thème pour une modernisation des sociétés d'Assurances sénégalaises "

- Lettre aux assureurs publication de la Fédération sénégalaise des sociétés d'assurances pour la partie des statistiques sur le monde sénégalais des assurances.