



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP 1575 Yaoundé - Tél : (+237) 22 20 71 52 - FAX : (+237) 22 20 71 54

E-mail : iaa@iiacameroun.com

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

Yaoundé / CAMEROUN



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention du

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCE (DESS-A)

(Cycle III : 21^{ème} Promotion 2012 - 2014)

THEME

*La nécessité du Contrôle de Gestion dans
une Société d'Assurance :*

*Cas de la Générale des Assurances du Bénin -
GAB - SA.*

Présenté et soutenu par :

Seddo Jean Daniel DJIVO

Etudiant en DESS-A

IIA - Yaoundé

Sous la direction de :

Monsieur Cyprien MOLOKE

Contrôleur de Gestion

GAB - SA

Novembre 2014



DEDICACE

Pour votre attachement et votre soutien indéfectibles tout le long de cette formation, je suis sûr que le meilleur reste à venir.

- A ma mère, **Edith Charlotte KUASSI**, qui, malgré tout, a su affronter les incertitudes de la vie et agir en conséquence.
- A mon père, **Joseph Adrien DJIVO**, pour son sens de la responsabilité.
- A mon frère, **T. Charles Joseph DJIVO**, pour ta présence et ton courage.
- A **Marie Leticiane T. NDZIE**, pour cette merveilleuse histoire.
- A mes frères et sœurs de la famille **ODJO : Sabine, Valérie, Jules, Alain et Brice**, je ne puis vous oublier.
- A tous mes cousins, nièces, neveux et amis, qui n'oublient pas que l'éducation de la vie déprave les hommes légers et perfectionne ceux qui réfléchissent...

REMERCIEMENTS

A présent, je sais pourquoi, il existe des remerciements.

A tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail, nous adressons notre profonde gratitude et pensons particulièrement à :

- ✓ DIEU le père tout puissant ;
- ✓ Maître Edgar Yves MONNOU, Avocat près la Cour d'Appel de Cotonou (Bénin) ;
- ✓ Monsieur Cyprien MOLOKE, notre maître de Mémoire qui a accepté sans condition de suivre ce travail ;
- ✓ Monsieur Charles AGUIDI, Chef Service Comptabilité Technique de la GAB-SA ; notre maître de stage, pour le suivi et surtout les conseils ;
- ✓ Monsieur Roger Jean-Raoul DOSSOU-YOVO, Directeur Général de l'I.I.A de Yaoundé ;
- ✓ Monsieur Dembo DANFAKHA, Directeur des Etudes de l'I.I.A ;
- ✓ Monsieur Gali GANDA MAGA, Directeur Administratif et Financier de l'I.I.A ;
- ✓ Monsieur Michael SANDWIDI, Assistant du Directeur des Etudes de l'I.I.A. ;
- ✓ Tout le personnel de l'I.I.A ;
- ✓ Mrs et Mmes les enseignants de l'I.I.A pour leurs contributions à notre formation ;
- ✓ M. Urbain ADJANON, Directeur des Assurances du Bénin, ainsi qu'à tout le personnel de ladite direction ;
- ✓ Monsieur Chérifou IBRAHIMA, Directeur Général de la GAB-SA ;
- ✓ Messieurs HOUNKPE Gaudens, Francis ODOUNHARO, GANDAHO Maurille et Madame Irène ALISSOUTIN respectivement Inspecteur Général, Directeur Commercial, Directeur Technique et Directeur Comptable et Financier de la GAB-SA ;
- ✓ Monsieur Hasir LAURIANO, Responsable Administratif et ses assistants, nous pensons à Ingrid DOSSOU ;
- ✓ Tout le personnel de la GAB-SA, en particulier, M. Jean de SOUZA et Mme Laeticia DAH du service Sinistres ; Monsieur Joël DJOSSOU Chef Service Production, pour votre sens du partage ;
- ✓ Monsieur Paulin HOUETCHENOU, Directeur Général d'ARGG Vie Bénin ;
- ✓ Monsieur Edmond BOSSOU, Directeur Général de NSIA Vie Bénin ;
- ✓ Monsieur Alain Lath HOUNGUE, Directeur Général de NSIA IARD Bénin ;
- ✓ Monsieur Mouftaou SOUHOUIN, Directeur Général de l'Africaine des Assurances ;
- ✓ Nos amis Guy KPONAN, Paulin DOSSOUMOU, Paulin DAKO, Thierry COMLAN, Gontran LOKO, Yannick Da MATHA, Dayane SEDEGAN, Fabrice H. GUEABLE des promotions précédentes ;
- ✓ Nos camarades de promotion devenus frères, Evariste NONFODJI, Jean YONLONFOUN, Alecisse F. ZANNOU, Rolux R. DOSSA ;
- ✓ Tous nos collègues des 11^{ème} Promotion MST-A et 21^{ème} Promotion DESS-A.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

CRCA	: Commission Régionale de Contrôle des Assurances
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d' Assurance
FANAF	: Fédération des Sociétés d' Assurance de Droit National Africaines
IIA	: Institut International des Assurances
GAB – SA	: Générale des Assurances du Bénin
P/CA	: Président du Conseil d' Administration
DG	: Direction ou Directeur Général
CG	: Contrôle ou Contrôleur de Gestion
CI	: Contrôle Interne
AI	: Audit Interne
IG	: Inspection Générale
PAA	: Plan d' Actions Annuel
CA	: Chiffres d' Affaires
SID	: Système d' Information Décisionnel
FG	: Frais Généraux
B	: Budget
CB	: Contrôle Budgétaire
TB	: Tableau de Bord
ER	: Engagements Réglementés
MS	: Marge de Solvabilité
PS	: Plan Stratégique
PO	: Plan Opérationnel
RH	: Ressources Humaines
MP	: Manuel de Procédures
CEG	: Compte d' Exploitation Générale

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau 01 : Dimension de l'activité du contrôleur de gestion.....	20
Tableau 02 : Evolution des tâches des contrôleurs de gestion.....	24
Tableau 03 : Tableau comparatif de quelques fonctions de contrôle.....	29
Tableau 04 : Tableau des pourcentages des Frais Généraux.....	51
Tableau 05 : Tableau de suivi des Frais Généraux.....	52

LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS

	Pages
Figure 01 : Organigramme de la GAB-SA... ..Annexe Page 1	
Figure 02 : Outils de pilotage préalable à l'élaboration du budget.....	31
Illustration 01 : Balance Score Card.....	58

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Bilan de l'assureur : se lit de droite à gauche : le passif est constitué de provisions techniques correspondant aux engagements de l'assureur envers les assurés, c'est-à-dire les contrats en cours, tandis que l'actif (les placements ou actifs financiers) représente comment le passif est garanti.

Processus : système de contrôle de gestion englobe à la fois un processus et une structure. Le processus est l'ensemble des actions mises en œuvre. La structure concerne les adaptations organisationnelles et les constructions d'information qui facilitent le processus.

Les dirigeants : une procédure de contrôle de gestion demande l'intervention de deux catégories de dirigeants aux rôles différents : **opérationnels** incorporent leur jugement dans le système, adoptent les plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et voient leurs performances mesurées à partir de ceci. Les dirigeants **fonctionnels** : collectent, résument et présentent l'information utile au processus. Ils font les calculs, les écarts, les analyses et soumettent leur conclusion aux jugements des dirigeants opérationnels.

Les ressources : les matières premières, l'information, les biens matériels, les équipements, les ressources financière.

Efficience : utilisée ici dans son sens technique, une Entreprise est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens. Selon le rapport coûts/résultats.

Efficacité : s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés.

Pertinence : met en rapport objectifs et moyens. Pour qu'un système soit pertinent, il faut qu'il mette en œuvre les moyens lesquels adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés.

Capacité d'autofinancement ou **Résultat Net** : ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité et qui permettent d'assurer son financement.

Manuel de procédures : livre de procédures qui répertorie les normes de traitement de l'information commerciale, technique, comptable et financière par rapport d'abord à la loi, ensuite à la réglementation et enfin par rapport aux objectifs organisationnels de l'entreprise.

RESUME

Comment inciter les compagnies d'assurances IARDT de la zone CIMA à promouvoir leur service interne de « contrôle de gestion », véritable organe de pilotage?

Voilà une préoccupation d'actualité dans le marché d'assurances de la CIMA.

Ceci, principalement en raison du fait que les échecs et pertes qui, ces dix (10) dernières années, ont touché les institutions financières ont fait émerger de nouvelles précautions à prendre relatives à la gouvernance d'entreprise et ont accru l'instauration et l'importance d'un système de gestion des risques et d'un contrôle interne efficaces au sein du secteur financier formel (banque, assurance, et autres...) dans le monde entier.

Mais si le secteur de l'assurance est globalement solide, il est cependant confronté à des défis importants qui contribuent depuis quelques années à une montée en puissance de la fonction « contrôle de gestion ». Comme un système qui vise donc à déterminer ce qui doit être mesuré ainsi que l'écart de la situation avec le but fixé, le contrôle de gestion doit se dégager de pratiques de contrôle standardisées qui ne permettent pas aux entreprises et aux organisations d'appréhender et de maîtriser les leviers de la création de valeur.

Ainsi, des champs de compétences élargis et des outils performants renforcent la crédibilité du pilotage et permettent désormais aux contrôleurs et aux managers de se concentrer davantage sur les activités d'ingénierie organisationnelle.

C'est donc pour mieux cerner le problème pratique de l'efficacité de cette fonction que nous avons fait reposer notre analyse sur un cas concret : celui de la Générale des Assurances du Bénin (GAB-SA).

Destiné aux dirigeants, aux managers opérationnels et au contrôleur de gestion de la GAB-SA, cadre de notre étude, ce mémoire propose des solutions pratiques et innovantes pour résoudre les difficultés rencontrées et renforcer la mesure et le pilotage de la performance dans l'entreprise avec les ratios, tableaux de bord, états CIMA, plans et budgets, outils essentiels lors d'une première mise en service du département de contrôle de gestion.

ABSTRACT

How to encourage insurance companies IARDT CIMA area to promote their domestic service "management control" real steering body?

This is a concern in the current insurance market for CIMA.

This mainly due to the fact that failures and losses, the last ten (10) years, affected financial institutions have given rise to new safety precautions relating to corporate governance and increased the establishment and importance of a system of risk management and an effective internal control within the formal financial sector (banking, insurance, and others ...) worldwide.

But if the insurance industry is solid overall, it is still faced significant challenges in recent years contributed to a rise of the "management control" function. So as a system that seeks to determine what needs to be measured as well as away from the situation with the goal, management control practices must emerge from standardized control that does not allow companies and organizations to understand and control the levers of value creation.

Thus, fields expanded skills and performance tools reinforce the credibility of management and now allow auditors and managers to focus more on organizational engineering activities.

So to better understand the practical problem of the effectiveness of this function we did base our analysis on a specific case, that of General Insurance of Benin (GAB-SA).

For managers, operational managers and financial controller of the GAB-SA, our study, this brief provides practical and innovative solutions to resolve challenges and strengthen the measurement and performance management in the Companies with ratios, dashboards, reports CIMA, plans and budgets, essential tools in an initial operation of the department of management control.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS.....	iv
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	v
RESUME	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 ^{ère} Partie : CADRES DE L'ETUDE.....	3
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	4
Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE : LE CG A LA GAB-SA.....	10
2 ^{ème} Partie : CONTROLE DE GESTION – PLANS ET BUDGETS.....	18
Chapitre 1 : LE CONTROLE DE GESTION DANS L'ASSURANCE.....	19
Chapitre 2 : ELABORATION DES PLANS ET BUDGETS : OUTILS DE PREVISIONS.....	30
3 ^{ème} Partie : LES OUTILS D'ANALYSE ET DE CONTROLE DES ENTREPRISES D'ASSURANCE.....	38
Chapitre 1:ANALYSE DE L'ACTIVITE D'ASSURANCE: DES RATIOS A LA MARGE DE SOLVABILITE..39	
Chapitre 2 : TABLEAUX DE BORD – ETATS CIMA : OUTILS DE PILOTAGE ET DE CONTROLE.....	54
PROPOSITIONS DE SOLUTIONS.....	63
CONCLUSION GENERALE.....	66
Bibliographie.....	67
Annexes.....	lxix
Table des Matières.....	lxxxii

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, toutes les entreprises, en général et celles d'assurance en particulier, se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché, où seules les sociétés bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse, les compagnies de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire à disparaître.

De moins en moins nombreux, quelques assureurs indépendants installés dans un unique pays résistent au rouleau compresseur des groupes et des réseaux. Dans la zone CIMA, les groupes d'assurance panafricains (NSIA, SAHAM, SUNU, GLOBUS) écrasent leurs concurrents sur le marché des assurances. Ils représentent 80 % de l'activité dans la zone.

Dans ce contexte où, de façon conséquente, les marges sont sous tension dans les sociétés individuelles, la maîtrise des structures de coûts de gestion apparaît comme une priorité pour assurer un développement rentable, et la nécessité d'un contrôle de gestion performant apparaît sous un jour nouveau.

Mais il faut néanmoins ajouter que dans l'industrie, le contrôle de gestion n'est pas une activité originale : il s'agit simplement de mettre à la disposition de l'ensemble des directions, et en particulier la Direction Générale, des outils de pilotage permettant la maîtrise des coûts, l'efficacité de l'organisation et la cohérence des actions. Or dans l'assurance, cette mission prend son originalité pour au moins deux raisons : d'une part **l'inversion du cycle de production** qui fait que la société d'assurance ne connaît donc pas son prix d'achat (montant des sinistres qui surviendront) au moment où elle fixe son prix de vente (montant de la prime payée par les assurés) et d'autre part **le caractère pluriannuel du cycle de production de l'assurance** qui dépasse très largement l'année (entre la souscription d'un contrat et le règlement définitif d'un sinistre). Pour ces deux (2) raisons, un assureur ne peut survivre que s'il anticipe en devinant ses coûts à l'avance. C'est là tout le travail d'un contrôleur de gestion en assurance.

Ce rôle voit son importance renforcée par l'existence de contraintes réglementaires (solvabilité, représentativité) qui obligent l'assureur à prendre en permanence les dispositions nécessaires au respect de ces critères.

Fondamentalement donc, la démarche de CG est une dimension de l'activité de tout manager, dès lors que ce dernier dispose d'une certaine autonomie et de manœuvre car, ayant la responsabilité du pilotage de son activité, il doit disposer des démarches et outils qui l'assistent dans cette tâche.

Le contrôleur, comme tout service fonctionnel, a pour vocation de faciliter cette démarche, il n'en est donc pas le propriétaire. Cette différence est souvent illustrée par une image : le *manager ayant le rôle du capitaine* choisit le cap et prend les décisions adaptées, le *contrôleur étant le navigateur* qui tient la carte, fait le point de route, et suggère au capitaine les manœuvres qui s'imposent.

Le présent mémoire vise donc un double objectif. D'une part, il s'agit d'apporter un éclairage sur la dynamique de contrôle de gestion et de comprendre comment il contribue à favoriser le pilotage de l'entreprise. D'autre part, apprécier comment sa mise en place dans l'entreprise revêt un caractère essentiel.

Scindé en trois (3) parties, ce document s'attache à produire des réponses aux inquiétudes suivantes :

- 1^{ère} Partie :

- Quelle sera la portée de l'étude, par nous menée, au regard de notre cadre de recherche ?

- 2^{ème} Partie :

- Comment se présente la **fonction contrôle de gestion** dans le pilotage de l'entreprise ?
- Comment sont élaborés les **budgets** et **plans** : outils de conduite prospective ?

- 3^{ème} Partie :

- Quels sont les principaux **indicateurs et ratios** utilisés en assurance non vie, outils importants pour le contrôleur ?
- Comment se présentent l'**analyse** des marges et le suivi des **frais de gestion** qui font l'objet dans l'assurance d'un traitement spécifique ?
- Comment mettre en œuvre le suivi de ces indicateurs dans le cadre des **tableaux de bord** afin de faciliter le pilotage commercial et financier de l'entreprise, et quelle est l'utilité des états CIMA : outils de contrôle ?
- Et enfin, quelles seront les solutions apportées aux problèmes relevés sur le fonctionnement du CG dans l'entreprise ?

1^{ère} Partie : CADRES DE L'ETUDE

Dans le but d'assimiler la portée de notre étude, cette partie sera subdivisée en deux (02) à savoir le cadre théorique (Chapitre 1) et celui méthodologique (Chapitre 2).

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Le cadre théorique de l'étude, dont il s'agit, ira de la problématique, de l'objectif, de l'hypothèse de recherche, de la revue de littérature couvrant le terme du « contrôle de gestion » et de la pertinence (Section I à V).

SECTION I : PROBLEMATIQUE

Le contrôle de gestion connaît depuis quelques années des mutations importantes. L'évolution du nom de la discipline est à la mesure de ces nouveaux enjeux. Les professionnels parlent, ainsi, de plus en plus souvent de « **mesure et pilotage de la performance** ». Derrière cette évolution se cachent de profondes transformations, où la fonction elle-même et son intégration au processus de management jouent un rôle de plus en plus stratégique.

Des champs de compétences élargis, des méthodes innovantes et des outils performants renforcent la crédibilité du pilotage et permettent désormais, aux contrôleurs et aux managers de se concentrer davantage sur les activités d'ingénierie organisationnelle. Parallèlement, le CG doit se dégager des pratiques de contrôle standardisées qui ne permettent pas aux entreprises et aux organisations d'appréhender et de maîtriser les leviers de la création de valeur.

Trois approches traditionnelles du CG permettront d'illustrer ces deux dimensions à savoir : le calcul des coûts à travers les ratios, la gestion budgétaire et l'élaboration des tableaux de bord. Les principales méthodes seront donc décrites en les replaçant dans leur contexte d'utilisation pour mieux en apprécier les limites.

- Quels sont les principes et limites de la gestion budgétaire et comment réformer des pratiques déficientes ?
- Quels sont les ratios utilisables pour analyser la production dans une société d'assurances de la zone CIMA ?
- Qu'est-ce qu'un bon tableau de bord et que peut-on en attendre ?
- Qu'est-ce qu'un *balanced score card* (BSC) ?
- Quel est l'importance des états CIMA dans le processus du CG ?

Mais avant d'apporter des éléments de réponse à toutes ces questions dans la suite du présent mémoire, il est opportun de se demander :

Qu'est-ce donc que le contrôle de gestion et pourquoi «contrôler» la gestion?

Le mot contrôle, dans le contexte culturel français, a toujours des accents peu sympathiques de « vérification (respect de la norme)-sanction-gendarme », et tend à s'éloigner du sens historique du terme qui, dans son contexte nord-américain d'origine¹, signifie « pilotage, maîtrise de la gestion ». Tout le monde s'accorde à dire que la traduction française de

¹ Management Control

management control en « contrôle de gestion » est une bien piètre traduction ! Dès que l'on parle de maîtrise, on s'interroge différemment pour savoir qui maîtrise la gestion dans l'entreprise. Qui va bien acheter, transformer efficacement, vendre astucieusement ? L'assemblée de ceux qui, dans les entreprises, vont prendre de bonnes décisions dépasse, il faut l'espérer, la cellule de contrôle de gestion...

Et de même qu'il n'a jamais suffi d'avoir une direction de la Qualité pour « faire » de la qualité ni une direction des risques pour les éliminer, il ne suffit pas d'une fonction Contrôle de gestion ni d'un contrôleur pour maîtriser la gestion ! Le contrôleur n'a donc pas vocation à se substituer aux opérationnels, chacun restant responsable de sa gestion.

La définition de Robert N. Anthony² a accédé au rang de définition conventionnelle : « **Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation** ».

Que nous dit une telle définition ? Elle insiste sur trois caractéristiques ou composantes essentielles du CG, en tant que management de la performance ou maîtrise de la gestion par les opérationnels :

1. le contrôle de gestion n'est pas une action isolée, il s'agit d'un processus ;
2. elle rappelle le caractère finalisé de ce processus en mentionnant explicitement la notion d'objectifs ;
3. enfin, elle met en valeur la dimension incitative du contrôle de gestion, sa relation étroite avec la motivation des responsables, abordant ainsi de façon implicite le thème majeur de la convergence des buts, développé dans des travaux ultérieurs.

Au regard de tout ceci, sommes-nous en droit de dire que le contrôle de gestion est une fonction indispensable au fonctionnement d'une entreprise d'assurance en quête de développement et de performance ?

SECTION II : OBJECTIF DE L'ETUDE

L'entreprise d'assurance comme toute autre entreprise est une organisation humaine dans laquelle des moyens financiers (capital, fonds d'établissement) sont mis à la disposition des professionnels pour fournir à une clientèle des produits ou des services. Le plus souvent le but est intéressé : il s'agit d'augmenter la richesse et les revenus des actionnaires qui ont apporté le capital. Dans le cas des entreprises à but non lucratif (mutuelles, régis d'Etat), leur but est de fournir au plus juste prix les produits et services proposés aux clients.

Or qu'elles soient ou non à but lucratif, toutes les entreprises doivent tenir une comptabilité précise de toutes leurs opérations et de tous leurs engagements.

C'est partout une **obligation légale** puisque pour ses besoins fiscaux, statistiques et d'ordre public, l'Etat impose des normes précises à la comptabilité de toutes les entreprises et, en particulier, des arrêtés périodiques de bilans et de comptes d'exploitation. Pour les assureurs les exigences publiques vont au-delà de celles imposées aux autres entreprises puisqu'un Plan Comptable particulier est obligatoire et que des

² Le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline de contrôle de gestion

états comptables et statistiques complexes doivent être régulièrement fournis aux Autorités de Contrôle (Livre IV Code CIMA).

Mais la tenue d'une comptabilité est aussi une **nécessité économique** pour l'entreprise puisque ses dirigeants doivent pouvoir à tous moments en suivre la marche et le développement, vérifier si les actifs sont toujours suffisants pour honorer leurs engagements et si les prix de vente des produits et services proposés au public sont bien toujours supérieurs aux coûts de revient. La comparaison permanente entre les avoirs de l'entreprise, inscrits à l'actif du bilan, et ses engagements, inscrits au passif, est particulièrement nécessaire dans le cas d'une société d'assurance, car :

- les tarifs proposés aux clients pour les produits vendus comportent toujours une marge d'incertitude puisqu'ils sont basés sur des statistiques du passé et une estimation des modifications à venir et que, justement, l'avenir ne répète jamais exactement le passé : il faut donc toujours suivre de très près les résultats techniques pour adapter les tarifs si nécessaires ;
- l'encaissement des cotisations précède la survenance des sinistres et surtout leur règlement qui peut attendre plusieurs années avant de devenir exigible ; les assureurs ont donc normalement une trésorerie abondante qui peut cacher une insolvabilité réelle si les provisions techniques correspondant aux risques en cours et aux sinistres survenus mais non encore payés ne sont pas correctement évalués et représentés à l'actif par des avoirs correspondants.

Les assureurs bien organisés vont donc bien au-delà des exigences légales pour produire les états comptables et tableaux de bord qui permettent aux dirigeants de suivre au plus près l'évolution de l'entreprise en cours d'exercice. Par exemple, là où la législation exige la production d'un bilan et d'un compte d'exploitation, une fois par an (le plus souvent au 31 décembre de chaque année calendrier, bien que certains pays imposent d'autres dates comme par exemple le 30 juin), les conseils d'administration de la plupart des entreprises d'assurance exigent de leurs services comptables la fourniture de bilans trimestriels, voir mensuels, ainsi que des états partiels hebdomadaires ou quotidiens (chiffre des cotisations émises, des sinistres déclarés, trésorerie disponible, etc.)

L'élaboration des outils d'analyse du contrôle de gestion dans une société d'assurance doit toujours tenir compte des caractéristiques de ce secteur d'activité :

- inversion du cycle de production,
- méconnaissance lors de l'émission de la cotisation de la charge réelle finale supportée par l'assureur,
- décalage parfois important entre la survenance du sinistre et son règlement effectif et complet,
- longue durée des engagements réciproques de l'assureur et de l'assuré.

En outre, par rapport aux entreprises industrielles, la part des frais variables dans le prix de revient des produits vendus est faible : commission des intermédiaires (lorsqu'il y en a) et part infime des frais généraux (imprimés de polices, frais postaux)...

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment le CG contribue à favoriser le pilotage de l'entreprise, et comment compte tenu des transformations en cours dans notre secteur d'activité, la fonction doit se positionner et évoluer.

SECTION III : HYPOTHESE DE RECHERCHE

La mise en place d'un dispositif de Contrôle de gestion conditionne la bonne gouvernance de l'entreprise et la stabilité de sa production.

C'est pourquoi il est utile voire nécessaire aux dirigeants d'une société d'opter pour sa mise en service. Ceci du fait qu'à part le mécanisme de Contrôle interne (CI) préconisé par la CRCA (règlement 0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 en son article 1), la structure en charge de l'évaluation interne de l'entreprise aux fins d'une meilleure rentabilité à savoir le « contrôle de gestion » n'existe pas dans certaines compagnies d'assurance.

Il y a alors lieu de se demander s'il n'y a pas une confusion entre le Contrôle de Gestion et le Contrôle Interne ?

SECTION IV : REVUE DE LITTERATURE

L'importance de la matière justifie le fait que le concept de CG ait fait l'objet de réflexion et ait entraîné plusieurs publications dans le secteur financier (banques, assurances,...) dans la zone hors CIMA et se poursuit encore dans la zone CIMA.

Ainsi, une brève analyse des questions traitées, ci et là, et liées au présent thème s'avère nécessaire pour une meilleure compréhension du sujet dans la suite du développement.

Dans les documents étudiés, on constate aisément qu'il n'y a pas de définition du CG qui soit unanimement reconnue et que le manque d'utilisation d'un certain nombre d'outils nécessaires au CG fait l'objet d'une pratique courante dans plusieurs entreprises.

Les contributions prises principalement dans les différentes littératures permettront d'édifier cette notion de CG en Afrique et dans la Zone CIMA.

Mais il faut déjà noter que le séminaire IIA-FANAF qui a eu lieu courant Novembre 2007 à Ouagadougou (Burkina-Faso) portant sur « L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance » animé par M. Seydou KONE, permet, en partie, d'avoir une vision globale dans l'espace CIMA sur les outils nécessaires au bon fonctionnement du contrôle de gestion, sa place dans l'organisation, sa méthodologie, etc...

- ❖ Sur la définition du contrôle de gestion

L'évolution du vocabulaire, dit-on, est significative de la progression de la technique.

Le CG est souvent présenté comme un mécanisme d'aide à la prise de décisions rationnelles et une réponse à la question : quelle information fournir aux managers pour qu'ils prennent les "meilleures" décisions, c'est-à-dire les décisions correspondant le mieux à la mise en place de la stratégie et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Suite à la définition qu'il a proposée en 1965 et jugée trop restrictive, Robert N. Anthony la complète en 1988 de façon suivante « *Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie de manière efficace et efficiente* ».

Désormais, à la nécessité de coordonner la stratégie et sa mise en œuvre s'ajoute une nouvelle dimension : **l'influence exercée par le contrôle de gestion.**

Par la suite, en 1994, H. Bouquin ne définit-il pas le contrôle de gestion comme « *un ensemble de processus et dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions et les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen terme tout en s'appuyant sur des systèmes d'information* » ?

Ces définitions ne sont pas sans présenter des constantes : le contrôle de gestion est ainsi considéré comme un outil destiné aux managers, **outil de pilotage garant d'une cohérence économique.**

Cela étant, les frontières entre le CG et les autres formes de contrôle (contrôle interne, C. budgétaire, C. organisationnel, Pilotage, Audit Interne) ne sont pas toujours claires et demeurent, dans certains cas, ambiguës.

En ce qui nous concerne, nous sommes appelés dans notre développement, en raison de nos recherches, à écarter le maximum de difficultés de ce concept.

❖ Sur la démarche du CG

Selon M. ALLOU SERO SAKA, dans sa publication sur les «**OBJECTIFS ET MOYENS DU CONTROLE DE GESTION**», pour qu'une organisation dispose d'un CG efficace, plusieurs conditions doivent être vérifiées :

- Chaque unité de gestion doit disposer d'objectifs précis pour l'exercice suivant (budget) et pour les années à venir (plan à moyen terme): **Fixation des objectifs.**
- L'Entreprise doit se doter de système d'information lui permettant de connaître en permanence ses performances réelles (comptabilité Analytique, tableau de bord) : **Performances = Action**
- Le plus important consiste à agir ou à réagir c'est à dire prendre les décisions en tenant compte de la stratégie retenue et des dérivés constatées par rapport aux objectifs tracés : **Réaction**

Or sur la même question, certains auteurs tels que le qualicien N. E. Deming considèrent que le CG peut être vu comme un cycle d'apprentissage constitué de quatre étapes principales :

- **Plan** : Fixation d'objectifs, Planification, Budget
- **Do** : Mise en œuvre
- **Check** : Suivi des réalisations
- **Act** : Analyse des résultats et Prise d'actions correctives

Il considère, ainsi que le démontre son cycle de la qualité (Roue de Deming) que dans les cas de figure où une étape est omise, le processus de CG devient bancal et la maîtrise de la gestion n'est plus assurée.

Il convient, en résumé, de noter qu'il existe de nombreuses figures illustratives du processus de CG qui suivent toutes la même logique avec, plus ou moins, des petites différences quant à l'appellation des différentes étapes.

❖ Sur la place du CG dans l'organisation

Les mutations qu'a connues le CG posent le problème du positionnement du contrôleur de gestion et des fonctions attribuées à ce dernier.

Il existe trois (3) modalités souvent fréquentées telles qu'un rattachement :

- au Directeur Financier
- au Directeur Général : où il est :
 - soit sur le même pallier que les autres directions de l'entreprise,
 - soit à un niveau supérieur aux autres directions

Mais M. S. KONE, dans son séminaire, rajoute un quatrième aspect en le plaçant :

- à l'extérieur tout en précisant qu'ici, sur les observations du CG, c'est le DG lui-même qui agit.

On retient donc quatre (4) différentes situations dans lesquelles le CG peut se retrouver selon les attributions que l'entreprise souhaite lui accorder.

❖ Sur la question des outils utiles au CG

De nombreuses typologies des outils de CG peuvent être présentées selon divers critères. Selon le Professeur Nicolas Berland dans son E-book : « ... en cherchant à appréhender le CG par ses outils, on en retire une image floue et à géométrie variable ». Néanmoins, il cite quelques-uns aux nombres desquels on peut avoir, la Comptabilité de Gestion (comptabilité analytique, analyse des résultats), la Gestion Budgétaire, le TB.

M. S. KONE fait cas des mêmes outils dans son séminaire à la seule exception qu'il ajoute à l'énumération précédente les états CIMA, particularité dans la zone CIMA.

Néanmoins, selon leurs phases d'intervention, on peut avoir : selon le mémoire de M. Rafiou présenté au Maroc en Décembre 2011 (p.38), les outils de prévisions (Plans, B), de réalisations (analyse des coûts, Statistiques, etc..) et de contrôle (TB, analyse des écarts).

On constate que cette dernière typologie offre une vision plus large des outils de CG que celle présentée plus en amont.

Cette revue de littérature démontre, sans détour, la difficulté de cerner la notion de CG qui se présente comme un carrefour entre plusieurs disciplines managériales qui enrichissent son champ d'analyse au fur et à mesure de leurs évolutions.

Mais avant tout, le concept de CG est difficile à cerner parce qu'il est le résultat d'un mariage entre deux termes : contrôle et gestion, eux-mêmes susceptibles d'avoir un contenu très varié d'où l'opportunité de notre étude.

SECTION V : PERTINENCE DE L'ETUDE

Notre démarche va dans le sens d'une proposition et d'une contribution à une bonne organisation du dispositif de contrôle de gestion à la GAB-SA. Ainsi, notre étude relèvera la distinction entre le CG et le contrôle interne, deux modes, de suivi de l'activité d'une entreprise, différents dans leur fonctionnement mais souvent sujets à confusion.

Une étude de pertinence sera faite en vue de nous prononcer sur l'utilité du contrôleur de gestion.

Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE : LE « CONTROLE DE GESTION » A LA GAB – SA

Dans ce chapitre, il sera question de présenter la Générale des Assurances du Bénin (GAB-SA) à travers ses activités, sa structure organisationnelle et son fonctionnement. Nous aborderons donc son cadre spécifique (Section I), le champ d'action de l'étude en ce qui concerne la place et le fonctionnement du CG à la GAB-SA (Section II) et l'adoption d'une méthodologie de recherche correspondant à notre environnement de travail (Section III).

SECTION I. CADRE SPECIFIQUE DE L'ETUDE: LA GAB-SA

La Générale des Assurances du Bénin, par abréviation la GAB-SA, est une société anonyme d'assurance et de réassurance avec conseil d'administration, créée en Juillet 1996 après la libéralisation du secteur des assurances au Bénin. Elle disposait d'un capital social initial de francs CFA 400.000.000, porté à 500.000.000 F en 2002 puis à 1.187.200.000F en 2011 et enfin à FCFA 1.700.000.000 par la création de 5128 nouvelles actions de FCFA 100.000 entièrement libérées. Elle est immatriculée au registre de commerce sous le numéro 21 751-B et a son siège à Cotonou, Quartier Zongo, immeuble face au Centre de Promotion de l'Artisanat.

Elle est née de la volonté d'un actionariat constitué de nationaux dont le souci premier est d'offrir aux populations de toutes les catégories socioprofessionnelles une couverture efficace en matière d'assurance et par ce fait même, contribuer à asseoir dans notre pays une économie solide.

Agréée en 1999, la GAB-SA a démarré ses activités en juillet de la même année dans la branche IARD avec un personnel essentiellement jeune, dynamique, volontaire et rodé à la tâche sous la direction de quelques aînés pétris d'expérience. Il faut ajouter que la Compagnie s'est dotée 5 (cinq) mois après le démarrage de ses activités d'un manuel de procédures, socle de la gestion administrative, financière et technique. Dans le souci de se rapprocher de ses assurés, la GAB couvre toute l'étendue du territoire national par l'implantation de ses bureaux directs et agences générales.

Aujourd'hui, la GAB évolue sur le marché béninois des assurances, et occupe une part non négligeable en raison de ses activités. Les différents produits commercialisés par elle relèvent de la branche Incendies, Accidents, Risques Divers, Transports (IARDT).

Il serait donc convenable afin d'avoir un aperçu plus précis sur ladite société d'assurance, d'aborder brièvement les traits relatifs à ses activités (1) et à son organisation (2).

1. Les activités de la GAB-SA

Elles reposent sur :

- la production de contrats d'assurance et,
- le règlement de sinistres.

D'un point de vue purement technique, il s'agit pour la compagnie d'organiser et de gérer la mutualité formée par l'ensemble des assurés.

Au plan commercial, l'activité de l'entreprise comporte d'une part la vente de divers produits d'assurances par l'entremise de ses bureaux directs ou grâce à des intermédiaires et d'autre part la fourniture d'un service après-vente en cas de sinistre.

La gamme des produits proposée à la GAB-SA regroupe les contrats suivants :

- l'assurance Automobile;
- l'assurance Individuelle Accidents;
- l'assurance Sécurité Familiale Accidents;
- l'assurance Sécurité Voyage-Séjour;
- l'assurance Multirisques Habitation;
- l'assurance Responsabilité Civile (RC) chef de famille et RC scolaire;
- l'assurance Maladie;
- l'assurance Transport (Facultés par voie maritime, terrestre et aérienne) et,
- l'assurance RC chef d'entreprise,
- l'assurance des risques techniques.

La GAB-SA exerce toutes ses activités selon une organisation qui lui est propre.

2. L'organisation de la GAB-SA

2. 1. Organigramme de la GAB-SA (voir annexe)

2. 2. Description de quelques entités de la GAB-SA

Quatre (04) directions principales et plusieurs services rattachés sont donc prévus par l'organigramme pour assister le Directeur Général dans la gestion quotidienne de la société.

Leurs attributions se présentent comme ci-après.

2. 2. 1. Les directions

a. La direction technique

La direction technique veille à l'application des techniques d'assurance dans le cadre de l'élaboration des contrats d'assurance.

Elle est chargée de la gestion des sinistres, de la réassurance, de la production des statistiques et des tableaux de bord. La direction technique est composée du service production, du service sinistre et de la réassurance.

Le service production fait les cotations, les renouvellements, les résiliations et rédige les contrats. Quant à la réassurance, ce département s'occupe de la gestion des affaires placées en réassurance, en se fondant sur le traité de réassurance de la société.

b. La direction commerciale

Les démembrements de cette direction sont:

- le service commercial et gestion des intermédiaires et,
- le service recouvrement et gestion des impayés.

Elle a pour tâches essentielles: la réalisation et le maintien de l'équilibre du portefeuille; la supervision; l'élaboration de la stratégie marketing; la coordination de la gestion commerciale et la gestion des relations avec les intermédiaires.

Il est à ajouter que le service commercial effectue chaque année des missions d'audit pour vérifier le fonctionnement des agences sur les affaires non renouvelées, et fait des visites aux clients dans le but de faciliter leur fidélisation.

c. La direction comptable et financière

Cette direction a à charge la gestion de la trésorerie et des placements de l'entreprise, le développement des fonds propres et les produits financiers, la production des états statistiques et financiers puis la participation à l'élaboration du budget. Pour accomplir ces différentes tâches, elle a sous son autorité deux services: le service comptabilité et le service financier.

d. La direction administrative, des ressources humaines, moyens généraux et du patrimoine

Sa mission est de gérer les ressources humaines, d'élaborer les contrats de stage comme de travail, d'établir le projet d'appel d'offres à candidatures en cas de recrutement éventuel, de vérifier la distribution du matériel, de veiller à l'entretien des biens meubles et immeubles de la société, de gérer les équipements et les approvisionnements et de participer à l'élaboration du budget. Elle est composée d'un unique service qui s'occupe du plan administratif, du matériel et des ressources humaines.

Il faut néanmoins signaler que pour des raisons de réhabilitation des fonctions, il existe uniquement un responsable administratif, directeur intérimaire, qui s'occupe des charges ci-dessus citées. Il est assisté de deux assistants RH pour une bonne marche de son service.

En dehors de ces directions techniques d'autres structures renforcent l'équipe dirigeante.

2. 2. 2. Les autres structures

Il est question de présenter quelques entités de contrôle telles que l'inspection générale, le contrôle et le service informatique.

a. L'inspection générale

Le rôle de cette structure consiste à :

- contrôler la gestion administrative, financière et technique de toutes les structures en vue de la protection du patrimoine de l'entreprise et de la prévention de la fraude.
- auditer les services, les bureaux directs, etc...
- suivre le respect scrupuleux des textes applicables et des pratiques du secteur des assurances.

- et proposer au DG toutes mesures visant à redresser et à sanctionner les cas d'irrégularités.

b. Le contrôle de gestion

Cette structure rattachée au DG est chargée d'élaborer les tableaux de bord, de veiller au respect des procédures dans l'administration de la société et de coordonner les activités entrant dans le cadre :

- de l'élaboration du budget annuel de l'entreprise,
- du contrôle de l'exécution dudit budget.

c. Le service informatique

Il est chargé de l'administration du réseau informatique, de la conception des applications informatiques, de la gestion de la maintenance du matériel et du système informatique et de la centralisation des données de toutes les structures à la direction générale.

Suite à la présentation de la société objet de notre étude, il importe de s'attarder sur la place et le fonctionnement du service de CG à la GAB-SA.

SECTION II. LE CHAMP D'ACTION DE NOTRE ETUDE

La gestion des sociétés d'assurance est un défi quotidien en soi, auquel s'ajoute l'ensemble des facteurs qui agissent sur leur fonctionnement (mondialisation, concurrence de plus en plus vive, émergence de nouveaux acteurs sur le marché, exigences des clients,...). Les raisons en sont principalement un manque de formation des dirigeants, de moyens, de compétences pour gérer, maintenir et optimiser leurs performances dans les meilleures conditions.

Tout ceci justifie l'importance accordée au Service de Contrôle de Gestion dans les grandes sociétés financières, en général, et, plus particulièrement, à la GAB-SA par les dirigeants qui demeurent dans l'idée de conserver une certaine notoriété de leur société et d'assumer leur responsabilité vis-à-vis des actionnaires et au regard des normes, lois et règlements de la CIMA.

Le Contrôle de Gestion couvre toutes les fonctions, tous les systèmes de l'Entreprise et favorise le fait que, pour notre étude, nous puissions nous intéresser à tous les départements de la société.

En effet cette étude portera sur le contrôle de gestion à la GAB-SA, sur la nécessité d'un tel service et sur son importance dans la chaîne de contrôle interne. D'où la partie relative à sa place (1) et à son fonctionnement (2) à la GAB-SA.

1. PLACE DU CONTROLE DE GESTION A LA GAB-SA

L'instauration du Contrôle de Gestion dans une entreprise est donc sans commune mesure d'une importance capitale. Nous le présenterons (1.1) en l'état à la GAB-SA avant d'aborder de façon précise ses attributions (1.2).

1. 1. Présentation du Service de Contrôle

Les dirigeants doivent, à chaque instant, réfléchir aux outils, services et moyens nécessaires afin de trouver des réponses à leurs besoins. Aussi assurer leur pérennité demande encore plus aujourd'hui des compétences fortes à tous les niveaux, dans toutes les fonctions afin d'élever le niveau du service offert aux clients.

Il leur est demandé en outre un niveau d'innovation, d'imagination toujours plus élevé, pour mieux anticiper les évolutions qu'offrira le marché.

A la GAB-SA donc, le contrôle de gestion sera un département rattaché au Directeur Général ainsi qu'il ressort du nouvel organigramme³ de la société.

Il (le contrôleur) devra adresser son rapport et ses observations au DG, en cas d'urgence sur un sujet important, se chargera de prendre les dispositions conséquentes afin que les constatations du contrôleur ne demeurent pas vaines.

1. 2. Fonctions de la Cellule Contrôle de Gestion

Des observations relevées dans le manuel de procédures de la GAB-SA, les missions dévolues à cette Cellule sont les suivantes :

- Participer à la mise en place des procédures et veiller à leur respect dans la gestion quotidienne de la Société,
- Coordonner les activités d'élaboration du budget annuel de la société,
- Contrôler l'exécution du budget,
- Elaborer les tableaux de bord.

Dans le cadre de ses activités :

- Il vérifie, avant la signature du DG, tous actes, décisions ou pièces portant incidence financière,
- Et il appose son visa préalable sur tous documents de sortie de fonds avant la signature du DG dans le but d'assurer une qualité dans la gestion.

2. FONCTIONNEMENT DU CONTROLE DE GESTION A LA GAB-SA

Du contrôleur externe (2.1) à l'ouverture d'un département de contrôle de gestion interne à la société (2.2)...

2. 1. Externalisation du Contrôle

Dans le but de résoudre à temps les problèmes de personnels et face aux difficultés d'avoir un contrôleur de gestion interne qualifié, la GAB-SA a longtemps recouru aux services d'un cabinet d'expertise externe qui assurait la fonction de contrôle de façon

³ Voir Annexe. Page 1

indépendante. La réelle préoccupation justifiant ce choix était donc pour la société de s'assurer de la compétence et de l'expérience des intervenants.

Conformément aux clauses contractuelles, la mission du cabinet consistait, entre autres, à:

- La prise de connaissance des procédures mises en place, leur amélioration et leur application effective,
- L'élaboration de la cartographie des risques,
- La conception des outils de gestion du système d'information (tableau de bord, budget, et autres...),
- La révision des comptes et l'analyse financière de la compagnie avant l'intervention des auditeurs externes tels que le commissaire aux comptes, etc...
- L'examen du système comptable et du contrôle interne des processus significatifs de traitement,
- Etc...

Cette initiative permettait à la Direction Générale de se conformer aux dispositions réglementaires en vigueur, d'une part, et d'autre part, garantir la fiabilité de l'information financière et comptable afin d'assurer la performance de la compagnie.

Mais au-delà de tout ce qui précède, il faut dire que la recherche de compétences externes pour un service rendu, plus adapté, aux clients demande de sortir du périmètre naturel de l'entreprise. Les compagnies doivent donc trouver à l'extérieur des savoirs techniques et humains plus spécialisés pour mieux gérer en interne avec habileté les fonctions critiques et, dans le même temps, elles doivent chercher à stabiliser leurs coûts de gestion et de production.

Pour cela, la mise en service effective du service de contrôle de gestion à la GAB-SA constitue une véritable résolution à cette situation car elle permet la réduction des frais de gestion et la vérification en temps réel par le contrôleur de gestion des informations produites par les directions opérationnelles.

2. 2. Mise en place effective du Contrôle de Gestion à la GAB-SA

Il est revenu à la Direction de la GAB-SA de constater que l'inexistence d'un service de CG propre à l'entreprise ne permet pas de faire un suivi véritable de la situation étant donné que le rôle de contrôleur est réparti sur les attributions des autres directions. Cela est efficace dans la mesure où toutes les directions font un suivi régulier de leurs activités mais ne saurait être efficace à long terme en raison de l'absence du dispositif central d'analyse des données qu'est le Contrôle de Gestion.

Pour cette raison et en fonction des recommandations de la 38^{ème} assemblée générale de la FANAF en date de Février 2014 préconisant pour la consolidation du contrôle interne dans les sociétés d'assurance, un service d'audit et de contrôle de gestion, le Conseil

d'Administration de la GAB-SA a décidé de l'ouverture du service de Contrôle de Gestion qui fonctionnera conformément au manuel de procédures et aux attributions visées plus haut.

La recherche d'une personne qualifiée pour superviser les travaux du contrôleur externe et ceux des différentes directions de la société sera de mise afin que nos travaux (tenant compte de tous les aspects de la fonction) lui permettent d'avoir le support nécessaire pour un bon démarrage et un meilleur rendement.

SECTION III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le CG est un sujet d'actualité. L'aspect technique, organisationnel et juridique qu'elle touche nous amène à adopter comme méthode de recherche :

- l'analyse documentaire,
- l'observation participante et,
- les entretiens avec le personnel de la GAB-SA, de la Direction Nationale des Assurances du Bénin ainsi que de l'Association des Sociétés d'Assurance du Bénin et de quelques aînés dans la profession.

En effet, le sujet du Contrôle de Gestion est très spécifique au sein d'un métier déjà complexe de par sa technicité. Cependant, la revue critique de littérature, nous a orienté vers :

- le Code CIMA,
- les lois et règlements de la CIMA en matière de contrôle interne,
- le manuel de procédures de la GAB-SA en vue d'une étude de pertinence à travers les différentes attributions et les modes de fonctionnement des dirigeants.
- les états financiers de synthèse au 31 Décembre 2013 qui nous permettront de nous prononcer sur la couverture des engagements et la solvabilité de la GAB-SA.

Dans notre analyse, nous ferons une comparaison de l'évolution de la société dans le temps, et avec le marché des Assurances.

Toutefois, notre outil privilégié sera la documentation sur les règlements, sur les risques spécifiques à l'assurance IARD, et sur les données comptables de la GAB-SA et de l'ASA-BENIN.

Résumé & conclusion de la 1^{ère} partie

L'assurance, nous l'avons abordé, est un secteur spécifique et varié : **spécifique** (dans son modèle économique qui est très loin des modèles classiques de types industriels et commerciaux) et caractérisé par une **grande diversité** (au niveau des produits commercialisés, entre l'assurance des biens ou des personnes, ou dans ses modes de distribution et dans le statut des différents acteurs).

Le secteur de l'assurance est globalement solide même si les résultats peuvent être très différents selon les branches ou les types d'acteurs. Il est cependant soumis à des **défis importants** qui l'obligent à évoluer : maturité des portefeuilles, érosion des marges, sensibilité à la volatilité des marchés financiers, évolution des risques ...

C'est principalement ces exigences et la volonté de conservation du patrimoine qui contraignent les entreprises d'assurance à se conformer aux normes et directives de l'organe régulateur qu'est la CRCA et à promouvoir certaines fonctions dont l'importance sur le terrain n'est plus à démontrer. Au nombre de ces fonctions, il existe celle de CG qui, comme démontrée dans la suite, sera perçue dans l'entreprise comme un organe central en vue de l'optimisation des résultats de la compagnie sur le marché.

C'est donc pour cela et pour bien percevoir tout le contour de la matière que nous nous sommes intéressés aux cadres théorique et méthodologique de notre étude dans le but de présenter la ligne directrice de notre travail et l'aspect de la GAB-SA, entreprise, objet de notre recherche.

2^{ème} Partie : CONTROLE DE GESTION – PLANS ET BUDGETS

Les outils de prévision sont les premiers outils du service de contrôle de gestion. Pour donc comprendre leurs fonctionnements et importances dans le système de gestion, l'étendue du « contrôle de gestion » sera traitée (Chapitre 1) aux fins de faciliter l'assimilation des plans et budgets (Chapitre 2).

Chapitre 1 - LE CONTROLE DE GESTION DANS L'ASSURANCE

Pour en assimiler la portée, il serait utile d'aborder sa notion (Section 1) avant d'aboutir à sa place dans l'assurance (Section 2).

SECTION I. NOTION DE CONTROLE DE GESTION

A l'heure où les contraintes de l'environnement se multiplient, le chef d'entreprise doit élaborer une stratégie, s'assurer de la mise en œuvre des décisions adoptées, corriger les dérives de la réalité par rapport aux prévisions. Telles sont les missions du contrôleur de gestion. Il sera abordé la définition et le rôle du CG, et ensuite les objectifs et moyens du Contrôle de Gestion.

I – 1. Définition et Rôle

I – 1. a. Définition

Normalement il y a plusieurs définitions du CG mais dans le cas de notre travail nous avons opté pour la définition de Michel Gervais⁴.

D'après donc Michel Gervais, le CG est le **processus** par lequel les **dirigeants** s'assurent que les **ressources** sont obtenues et utilisées avec **efficacité** (par rapport aux objectifs), **efficience** (par rapport aux moyens employés), **pertinence** pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Examinant les termes clés de cette définition (voir Glossaire), on peut retenir que le CG est une fonction, au centre de la vie de l'entreprise, qui cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre Objectifs, Moyens et Réalisations.

Cette autre définition peut être utilisée : « le contrôle de gestion peut être défini comme une **démarche de pilotage de la performance de l'entreprise**, expression qui restitue toute sa richesse au terme contrôle et indique clairement la nature de l'objectif visé »⁵.

Il est utile de mentionner que les critères de mesure de la performance sont propres à chaque entreprise, et cela est **particulièrement vrai dans le secteur de l'assurance**.

Pour certaines entreprises, la performance se mesurera par la *rentabilité*, pour d'autres par la *croissance* (dans le cas d'activités nouvelles, au détriment de la rentabilité immédiate).

Pour d'autres la performance passe par le *respect de ses valeurs* (mutualisme). Il n'y a donc pas à priori de système type de contrôle de gestion.

On notera néanmoins que les évolutions réglementaires en cours tendent à généraliser, dans la Zone CIMA, la logique de performance financière (solvabilité).

⁴ Docteur d'État en sciences économiques (Lille, 1973) et Professeur agrégé de Sciences de Gestion (1976) en France.

⁵ Giraud / Sulpic / Bonnier / Fourcade - *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* -p.21

1 – 1. b. Rôle

Le CG vise à maintenir l'entreprise sur la trajectoire définie par des responsables et couvre par conséquent tout le processus de gestion de l'entreprise, c'est-à-dire **les trois actions fondamentales pour bien piloter une entreprise** :

- prévoir, c'est-à-dire fixer des objectifs réalistes de l'activité, de résultats et de moyens,
- mesurer, c'est-à-dire valider l'atteinte des objectifs, identifier les dérives éventuelles et potentielles,
- agir, c'est-à-dire réagir, décider d'actions correctives et se doter de moyens pour atteindre les objectifs.

Le CG joue un rôle de conseil auprès des responsables de l'entreprise en leur apportant une aide pour le diagnostic des fonctions, la maîtrise des opérations et la prise de décisions stratégiques et tactiques.

Les tâches des contrôleurs de gestion sont multiples et diversifiées, bien qu'un socle commun autour de la mesure de la performance ait pu être identifié pour le compte de la fonction.

Le tableau suivant permet d'avoir une idée globale sur la question :

Activités des contrôleurs de gestion	
<i>Tâches</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Zones de compétence : comptabilité, systèmes d'informations, trésorerie - Mesure de la performance : planification stratégique, processus budgétaire et analyse des écarts - Contrôle interne - Analyses spécifiques
<i>Relations (fréquence et qualité des relations)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Relations hiérarchiques - Relations fonctionnelles - Partage de responsabilité avec les autres contrôleurs
<i>Image propre au contrôleur de gestion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Image liée à la tâche : valeur ajoutée, aide à la décision - Image traditionnelle : surveillant - Image relationnelle : de l'espion au partenaire - Identité organisationnelle : attachement aux produits, à l'organisation...

Tableau : Dimension de l'activité du contrôleur de gestion issu des différents entretiens et du Mémoire « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie » de Caroline Lambert et Samuel Sponem, France 2008 »

Son rôle et la manière dont la fonction est développée au sein de l'entreprise dépendent des aspects tels que : la taille de l'entreprise ; son organisation ; des moyens disponibles ; sa culture et plus particulièrement de l'aspiration de la direction générale pour le CG.

1-2. Objectifs et Moyens du Contrôle de Gestion

1-2. a. Les objectifs actuels du contrôle de gestion et l'extension de son domaine aux différentes fonctions de l'entreprise

Le CG constitue un système d'information et de communication animé par le contrôleur de gestion, mais destiné au responsable opérationnel et fonctionnel.

Il doit être présent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions avec deux buts principaux :

- Permettre à chaque manager de piloter son unité de gestion : c'est à dire prévoir, programmer des moyens et des étapes, contrôler les performances et réagir.
- Permettre à chaque manager de rendre compte : c'est à dire de présenter les résultats qu'il a obtenu, les décisions qu'il a prises, l'objectif vers lequel il se dirige en fin d'année.

Les **objectifs** du contrôle de gestion sont :

- Contribuer à la définition de la stratégie
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques.
- Mesurer les performances.
- Piloter l'activité et prendre les actions correctrices

Le CG vise à résoudre trois problématiques essentielles :

- Mesurer la performance ;
- Construire une dynamique de pilotage et financier ;
- Définir une organisation adaptée.

Comme souligné plus haut, notons qu'un bon système de CG n'est jamais standard, même si les outils sont souvent similaires, et les objectifs de performance identiques.

Le CG n'a pas pour fonction première d'exercer une surveillance et une critique des responsables de l'entreprise. Sa fonction est surtout d'apporter aux décisions commerciales et financières un éclairage permettant de viser la performance, et de corriger les situations antérieures. Le CG ne peut donc se limiter à la gestion financière de l'entreprise, mais à sa gestion globale intégrant le commercial et le financier.

Le CG, dans sa pratique actuelle, a considérablement élargi son domaine à la gestion globale de l'entreprise, à son comportement économique, commercial et financier.

L'influence de plus en plus prédominante des marchés sur la performance de l'entreprise implique un contrôle du système prévisionnel dans le cadre d'un marketing performant.

C'est donc l'ensemble du système de gestion, et la cohérence de son organisation qui sont aujourd'hui visés par le CG.

1-2. b. Fonctions et Moyens

Le CG, en raison de son importance, réunit des fonctions qui lui sont propres et use de moyens bien particuliers.

- Fonctions

Les fonctions du CG sont le mandat discret de vérification, l'aide à la décision locale, la formation des cadres dirigeants et légitimation, et la centralisation du pouvoir.

La fonction CG discrète : ici, la délégation de l'autorité au CG n'est pas considérable pour les dirigeants. Ce style de contrôle peut dériver à un contrôle interne ou même à une mauvaise gestion de l'entreprise. De ce fait, cette sorte de CG devrait être bien évaluée avant son utilisation puisqu'une bonne gestion est dite essentielle pour le bon fonctionnement d'une entreprise.

La fonction CG partenaire (de logique financière et marketing) : passe par la participation des contrôleurs de gestion à la prise de décision des managers opérationnels. Ces derniers font part aux contrôleurs de leurs connaissances, projets et activités en cours. Ainsi, les contrôleurs supervisent de près l'ensemble et tous les éléments financiers passent par eux. Tout en maintenant leur autonomie, ce partenariat entre les managers opérationnels et les contrôleurs de gestion est source de bénéfices organisationnels.

La fonction CG garde-fou : dont l'objectif est de limiter les déviations en termes de dépenses.

La fonction CG omnipotente : pour une surveillance et une mise sous tension continue des opérationnels de façon à centraliser la problématique des coûts dans toutes les décisions au milieu de l'organisation.

On note alors, de ce qui précède, que pour le cas de la GAB-SA, le CG a une fonction cumulative de partenaire et de garde-fou.

- Moyens

Les outils de CG sont :

- *Prévision à court terme* (Fixation d'objectifs)
- *Suivi des performances* :
 - Comptabilité analytique (est parfois un département spécifique)
 - Tableau de bord
 - Contrôle budgétaire
- *Analyse des écarts* (Réaction)
- *Assistance et conseil aux managers.*
- *Action de correction et simulation.*

Après avoir exposé la notion de CG, il importe de voir la position qu'elle occupe dans notre secteur d'activité.

SECTION II. POSITION DU CONTROLE DE GESTION DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE

Comment a évolué le contrôle de gestion ?

Quelles en sont les missions ?

Et quels sont les autres services internes de contrôle participant à la performance de l'entreprise ?

Voilà les questions auxquelles cette partie s'attardera à répondre.

Il sera donc question ici de traiter des missions et des évolutions d'une part, et des services de contrôle de l'identité organisationnelle d'autre part.

I – 1. Missions et évolutions

I – 1.a. Missions du contrôle de gestion

Les principales missions sont les suivantes :

- le recueil d'informations ;
- l'élaboration de tableaux de bord ;
- l'analyse et le contrôle des résultats et de leurs évolutions ;
- la mesure des écarts entre les prévisions et les résultats, et l'analyse de leurs causes ;
- la préconisation d'actions correctives en vue d'optimiser les ressources techniques, financières et humaines de l'entreprise ;
- l'assistance et la sensibilisation de l'ensemble des services à la réalisation de leurs objectifs ;
- la participation à l'évolution des systèmes d'information en relation avec les services informatiques et/ou d'organisation.

La place du contrôle de gestion dans la plupart des grandes entreprises est telle qu'on y utilise l'un des quatre (4) cas suivants :

1^{er} cas : le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière

2^{ème} cas : il est indépendant de la direction financière et placé sous l'autorité de la direction générale (au même niveau que les autres directions)

3^{ème} cas : il est indépendant de la direction financière et placé sous l'autorité de la direction générale (à un niveau supérieur aux autres directions)

4^{ème} cas : dans ce dernier cas, le Contrôleur de gestion n'intervient pas (externe), mais fait des propositions à la Direction Générale et c'est cette dernière qui agit.

Pour le cas de la GAB-SA, en matière de positionnement, le Contrôleur de gestion jouit d'une fonction indépendante et, par conséquent, directement rattachée à la direction générale donc le 3^{ème} cas.

I – 1.b. Evolutions

Le CG dans les sociétés et plus particulièrement dans le secteur de l'assurance est une discipline relativement récente puisqu'elle s'est développée dans les années 90.

Le noyau dur du métier se composait donc du triptyque : processus budgétaire, analyse des écarts, *reporting* et mise au point de procédures⁶. Il s'est dans un premier temps focalisé sur la production de tableaux de bord et sur le contrôle budgétaire (signalement des dépassements). Ce n'est que progressivement que le contrôle de gestion s'est transformé en un contrôle de gestion orienté métier.

Ce qui l'a conduit à se développer sur les axes suivants :

- l'anticipation ;
- la mesure de la performance ;
- la proposition d'actions en vue d'accroître cette performance.

Que nous disent les travaux récents concernant l'évolution de l'activité des contrôleurs de gestion ?

Une synthèse des différentes enquêtes réalisées par ou pour les associations professionnelles permet de cerner l'évolution perçue par les Contrôleurs de gestion des tâches qui ont fait, font et feront leur quotidien dans les années à venir.

Nouvelles tâches	Tâches en recul
Augmentation de l'autorité (vers un contrôleur puissant) : <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de l'information - Conseil interne - Participation à la prise de décisions « stratégiques » - Planification stratégique - Evaluation des performances 	Processus budgétaire : <ul style="list-style-type: none"> - Budget à court terme
Dimension technique et centralisatrice : <ul style="list-style-type: none"> - Conception et mise en place de nouveaux systèmes d'information - Amélioration des processus 	Activités liées à la comptabilité : <ul style="list-style-type: none"> - Systèmes comptables - Politique comptable - Comptabilité
	Diminution des tâches récurrentes (techniciennes) : <ul style="list-style-type: none"> - Reporting - Consolidation

Tableau de l'Évolution des tâches des Contrôleurs de gestion (par l'auteur)

Ces constats laissent entrevoir une nouvelle place pour les contrôleurs de gestion à savoir:

- leur participation plus active à la prise de décisions stratégiques traduit une augmentation de leur autorité et de la centralité de la fonction, désormais imbriquée dans le cœur de l'activité globale de l'entreprise
- la part importante de la conception et de la mise en place de nouveaux systèmes d'information fait apparaître un autre visage du Contrôleur de gestion, préoccupé par des questions de paramétrage de logiciels, éminemment technique et donc moins libre pour prendre part à la vie opérationnelle.

Remarque : Les résultats des enquêtes sont néanmoins à prendre avec précaution car il est difficile de savoir si, et dans quelles conditions, ces changements sont réellement à la portée de la seule ambition des Contrôleurs de gestion. Il apparaît également délicat de distinguer ce qui relève de la réalité de ce que les Contrôleurs souhaitent, à travers leurs réponses, promouvoir comme image d'eux-mêmes.

⁶ (Jordan, 1998).

En définitive, les évolutions de l'activité des Contrôleurs de gestion sont relativement difficiles à cerner. L'avènement des nouveaux systèmes d'information et l'augmentation de la concurrence, cités comme les phénomènes marquants des changements de l'environnement des contrôleurs de gestion, semblent avoir des effets contradictoires sur le contrôle de gestion, rendant le service beaucoup plus complexe. Il s'avère donc important et utile d'apporter quelques précisions sur les autres fonctions de contrôle qui, avec le Contrôle de gestion permettent d'accroître la productivité de l'entreprise.

1-2. Les services de contrôle de l'identité organisationnelle

Depuis quelques années en zone CIMA, des règlements (sur la gouvernance d'entreprise, le contrôle interne) ont été mis en place pour pallier les dysfonctionnements et difficultés relevés par la CRCA lors de ses contrôles mettant ainsi l'exigence du contrôle dans le pilotage de l'entreprise sous un angle de plus en plus central. Cette multiplication des règlements a eu pour impact l'augmentation et la financiarisation des reportings ce qui a, et va continuer à renforcer le rôle des directions comptables et du contrôle de gestion.

Elle entraîne également un décloisonnement des fonctions de l'entreprise puisqu'elle nécessite une collaboration étroite et renouvelée entre les directions comptables, les directions financières (ALM), la direction technique et le contrôle de gestion. Cette collaboration accrue renforce le rôle du CG qui est par nature une fonction transverse et pivot.

Mais qu'en est-il réellement de l'attribution des autres services de contrôle qui participent également à la réalisation des objectifs de l'entreprise dans de meilleures conditions ?

1- 2.a. L'audit

Que ce soit pour contrôler en interne l'organisation et maintenir une certaine identité souhaitable, où le CG est victime du succès de l'audit interne qui vise même à auditer les services de CG, **ou bien pour contrôler en externe** et rendre des comptes aux parties prenantes, le contrôle de gestion ne semble plus être à même de maîtriser, vérifier et rendre des comptes.

Ceci justifie le fait d'aborder la notion d'audit qu'il soit interne ou externe.

- *L'audit interne : « est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁷.*

L'Audit Interne a, en collaboration permanente avec les autres directions de la société, deux (02) clients :

- *La Direction Générale qu'il rassure de l'application de ses politiques et directives,*

⁷ Définition de l'Institut de l'Audit Interne (France)

- Et l'entité auditée en aidant les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité.

Par rapport à ses objectifs, il s'agira pour l'Auditeur Interne :

- d'Assurer l'application des instructions de la direction générale
- de Respecter les injonctions de la tutelle (CRCA)
- de Favoriser l'amélioration des performances par le respect des procédures
- de Sauvegarder les actifs de l'entreprise

Les contraintes inhérentes à l'activité d'assurance (une tutelle des pouvoirs publics, une étroite réglementation, une marge de solvabilité à observer, des placements à gérer et à protéger, une trésorerie excédentaire à mobiliser...) sont souvent sources d'erreurs, de fraude et de mauvaise gestion. Ce qui rend l'audit interne plus nécessaire en tant que fonction chargée de l'examen méthodologique d'une situation par une personne indépendante. Cette dernière s'assure de la validité matérielle des éléments ou entités qu'elle doit contrôler, vérifier la conformité des traitements de ces faits avec les règles, les normes et les procédures en place, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes.

- *L'audit externe*⁸ :

- *Les Commissaires aux comptes (CAC) : Le rôle des auditeurs externes, dans l'exercice de leur mission de commissariat aux comptes, est d'exprimer une opinion indépendante sur les résultats, ainsi que sur la situation financière et patrimoniale, reflétés dans les comptes arrêtés au terme d'une période donnée.*

S'agissant des compagnies d'assurance, c'est le règlement N°0002/CIMA/PCMA/PCE/2011 portant agrément des commissaires aux comptes des sociétés d'assurances qui indique comment s'appliquent les procédures de désignation de ces derniers.

Les comptes des sociétés doivent donc être certifiés par des commissaires aux comptes qualifiés, soumis à l'appréciation des autorités de contrôle et de tutelle. Il faut, cependant, souligner l'importance du rôle des Commissaires aux comptes dans :

- *le processus de validation des résultats annuels,*
- *l'appréciation des conventions réglementées des nouveaux contrats,*
- *l'analyse du dispositif du contrôle interne.*

- *L'Autorité de Contrôle et de tutelle : Les compagnies d'assurances régies par le code CIMA sont soumises aux contrôles sur pièces et sur place de la CRCA. Ce contrôle porte essentiellement sur les études de cohérence, et de pertinence.*

Les Directions Nationales des Assurances (DNA) apportent leur assistance à la CRCA. Pour le cas de la GAB-SA, les contrôleurs de la CIMA en collaboration avec ceux de la DNA du Bénin ont effectué une descente sur le terrain, du 04 au 10 Août 2014, afin d'apprécier la concordance des comptes de la société.

⁸ Nous n'en citerons que deux (2).

1- 2.b. L'Inspection Générale

Intervenant pour le compte de la Direction Générale, l'Inspection Générale conduit des missions d'audit et de conseil sur l'ensemble des activités de la compagnie au même titre que l'audit interne.

Elle est l'organe de maîtrise des risques et de respect de la réglementation des grandes entreprises financières. En plus du travail d'audit interne, les inspecteurs sont également amenés à mener des analyses stratégiques sur la rentabilité des filiales auditées.

L'IG couvre tous les métiers de l'entreprise : ce qui confère aux Inspecteurs une vision transversale du fonctionnement d'un ensemble.

L'inspecteur intervient :

- auprès des filiales qui présentent des risques opérationnels/économiques
- auprès des filiales les plus importantes du groupe
- sur toutes les activités exposées à de fortes contraintes réglementaires

Concernant les missions de l'IG, elles se déroulent en 4 phases :

- *Préparation* : durant laquelle les inspecteurs recueillent les différents supports d'information nécessaires à la réalisation de la mission. C'est une phase de planification qui servira de ligne directrice pour la suite de la mission.

- *Investigation* : au cours de laquelle, l'inspecteur va réaliser sur le terrain les vérifications prévues lors de la préparation de la mission et constater les écarts entre la performance d'une unité et les objectifs fixés par la direction générale.

- *Rédaction* : Un rapport reprenant l'ensemble des constatations est rédigé puis remis à la direction générale, ainsi qu'aux personnes auditées. C'est une des spécificités de l'inspection que de travailler sur des notes de synthèse à destination de la direction générale pour présenter les principaux points trouvés.

- À l'issue de la mission, les Inspecteurs se chargent d'émettre des recommandations pour atteindre les objectifs stratégiques.

La direction de l'inspection générale est également en charge de suivre la mise en œuvre des recommandations pour le compte de la direction générale.

Comme exemples de missions, on peut citer :

- Missions de revue d'activité : Risque de taux, Risque de change, Risque de liquidité, Risque de crédit, Risque de contrepartie, Risque de marché, Risques opérationnels.
- Missions d'analyse stratégique sur le maintien ou non d'activités
- Missions d'efficacité opérationnelle

L'inspection Générale constitue ainsi un véritable cabinet d'audit interne pour tous les métiers de la finance.

Ainsi, traquer les risques et améliorer les méthodes de travail : tel est le défi permanent de **l'audit interne et de l'inspection générale.**

Il est à souligner que la véritable grande différence entre l'Audit interne et l'Inspection Générale est que l'audit a pour but de conseiller la direction en rapport avec ses

investigations alors que l'inspection sanctionne les délits et tout autre écart en rapport avec son manuel et sa charte.

Notons également que les attributions conférées à chacune de ses fonctions sont à mentionner de façon précise dans le manuel de procédures de la société afin d'éviter le risque de confusion dans l'exécution des tâches. Tout dépend donc de ce que recherchent les dirigeants de l'entreprise.

1- 2.c. Le contrôle interne

A la GAB-SA, le contrôle des orientations et de conformité concerne :

- les procédures permettant de vérifier que les activités de la compagnie sont menées selon les politiques et stratégies établies par les organes dirigeants et,
- les procédures permettant de vérifier la conformité des opérations d'assurance aux dispositions législatives et réglementaires.

Pour la vérification de la mise en œuvre des politiques, il y a une procédure de reporting annuel au niveau de chaque entité de la compagnie. En effet, un suivi mensuel de la production et des sinistres est fait tant au niveau des chefs services qu'au niveau du directeur technique qui centralise les données.

Ces procédures mises en place au titre du contrôle interne doivent permettre à l'entreprise d'assurance de s'assurer de la bonne conduite de ses opérations, et en particulier de :

- la qualité de l'information comptable et financière ;
- l'application de la stratégie générale fixée par le conseil d'administration et la réalisation des opérations qu'il a décidées ;
- la surveillance et l'évaluation des risques ;
- la conformité des pratiques de l'entreprise aux dispositions légales ou réglementaires ainsi qu'aux normes professionnelles ou déontologiques.

Afin d'inciter les organes dirigeants à développer des efforts particuliers pour analyser et évaluer leur dispositif de contrôle interne, il est prévu dans le nouveau règlement (cité plus haut) que le Conseil d'Administration puisse transmettre aux autorités de contrôle chaque année un rapport sur le contrôle interne.

De ce qui précède, on peut, sans risque de se tromper, retenir que le CG, l'audit et l'inspection sont des fonctions, contrairement au contrôle interne qui, selon l'Institut de l'Audit Interne, est « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le contrôle interne doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »

Le risque de confusion entre le CG et le CI est désormais levé : le CG comme une fonction d'aide au pilotage de l'entreprise et le CI comme un ensemble d'actions menées en vue de la maîtrise des opérations.

	Audit Interne / Inspection Générale	Audit Externe	Contrôle de Gestion
Objet	Système de Contrôle Interne : Examen et évaluation des systèmes du contrôle de l'entreprise et de la qualité des résultats obtenus. Mais l'IG peut aller au-delà par des sanctions en cas de déviations des entités auditées (pas le cas de l'AI).	Système d'informations Comptables : Régularité et sincérité des informations financières et comptables pour le compte de ses mandants	Système de vérification et de pilotage : Maintien de l'entreprise sur la trajectoire définie par les dirigeants
Cadre de référence	s'appuie sur les procédures comptables techniques et administratives propres à l'entreprise	s'appuie sur les principes comptables généralement admis	s'appuie sur les principes généralement admis et sur ceux propres à l'entreprise
Statut	salarié de l'entreprise attaché au plus haut niveau de la hiérarchie et indépendant des entités qu'il audite (cette place peut varier)	expert juridiquement indépendant de l'Entreprise où il intervient pour une mission contractuelle contre des honoraires payés	Le plus souvent salarié attaché au plus haut niveau de la hiérarchie et indépendant des autres entités de l'entreprise (mais cette position peut varier)
Champ d'application	toutes les fonctions de l'entreprise dans toutes leurs dimensions	tout ce qui concourt à la détermination des résultats dans toutes les fonctions de l'entreprise	toutes les fonctions de l'entreprise dans toutes leurs dimensions
Bénéficiaires	Les responsables de l'entreprise	tous ceux qui en ont besoin: actionnaires, clients et fournisseurs...	Les responsables de l'entreprise

Tableau comparatif de quelques fonctions de Contrôle (réalisé par l'auteur)

Les outils du CG qui feront l'objet de notre développement, ainsi qu'il suit, se rapporteront aux :

- Plans et Budgets
- Ratios, la MS, les FG et la Couverture des ER
- TB et quelques Etats Cima.

Chapitre 2 : ELABORATION DES PLANS ET DES BUDGETS : OUTILS DE PREVISIONS

Pour véritablement fonctionner, toute entreprise a besoin dans ses prévisions:

- 1- d'un plan d'action destiné à maximiser sa rentabilité ;
- 2- de budgets destinés à couvrir les coûts engendrés par son activité.

SECTION I. PLANIFICATION

En fonction des objectifs fixés, de l'analyse des forces et faiblesses (choix stratégiques), la direction doit prévoir et organiser les actions et les ressources allouées pour diriger ses activités et mettre en œuvre sa stratégie : c'est la planification d'entreprise (stratégique et opérationnelle) qui peut porter sur une période plus ou moins courte ou longue (3 à 5 ans) et qui débouche sur le chiffrage des budgets comme indiqué sur la figure ci-après :

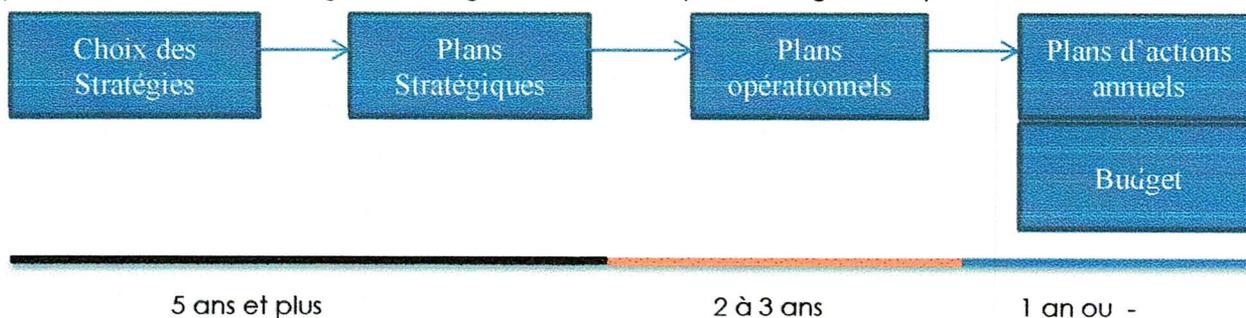


Figure : Outils de pilotage préalable à l'élaboration du budget

I – 1. Plan Stratégique

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie, à savoir :

- Les marchés/produits/technologies de l'entreprise,
- Ses objectifs bien quantifiés (Ex : Pourcentage de part de marché)
- Les moyens pour les atteindre : croissance interne, externe...

Il retrace les différentes étapes souhaitées du devenir de l'entreprise pour les cinq-sept ans à venir. Ayant été donc élaboré à la suite d'une étude précise des forces et faiblesses actuelles de l'entreprise et de son environnement, le plan stratégique intègre les notions du « souhaitable » et du « possible » dans un ensemble cohérent et réaliste.

Sous cet aspect, il se différencie complètement de la prospective, qui imagine le futur, et dont l'horizon est beaucoup plus lointain.

Ce plan est élaboré par la Direction Générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise. Comme tout programme d'action, il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisées puisqu'il doit servir de cadre à leurs actions et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrés dans le plan opérationnel.

I – 2. Plan Opérationnel

Il est élaboré en accord ou sur propositions des centres de responsabilité. Il représente sur un horizon de deux à trois (2 à 3) ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie. Cette programmation s'articule pour chaque fonction en :

- Une planification des actions,
- Une définition des responsabilités,
- Une allocation des moyens financiers, humains et/ou techniques.

Il conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, de sa rentabilité et de son financement. C'est pourquoi, il se subdivise, parfois, en plusieurs plans partiels : plan d'investissement, de financement, de ressources humaines et documents de synthèse prévisionnels

I – 3. Plan d'actions annuel

Il demande, quand il existe, de fréquents réajustements par rapport aux prévisions budgétaires et aux réalisations des exercices. C'est pourquoi certaines entreprises intègrent les budgets et le plan opérationnel dans un plan dans lequel les données prévisionnelles sont de plus en plus précises et détaillées au fur et à mesure que l'on se rapproche de l'exercice en cours.

Cela, en quelque sorte revient à l'idée d'un plan d'actions annuel (puisque les prévisions des années à venir sont révisées en permanence avant le début de l'année concernée). En réalité, un PAA se base sur la même logique de celle du PO, avec plus de détails quant à la planification des actions, la définition des responsabilités et l'allocation des moyens, bien entendu, le tout sur un horizon d'un an.

Pour **H. Bouquin**, le PAA constitue un passage obligé entre le PO et le B. De même, il considère que : *« le plan opérationnel n'est pas un préalable à la budgétisation »*. Pour lui, *« le plan opérationnel articule le plan stratégique et les plans annuels »*.

SECTION II. GESTION BUDGETAIRE

Elle s'appuie sur un mode de pilotage de type boucle fermée avec rétroaction et doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au Contrôle de la gestion. En tant que processus, la gestion budgétaire est composée de deux phases distinctes :

- La budgétisation, c'est-à-dire l'élaboration des budgets
- Le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie

II – 1. La budgétisation

Elle consiste à prévoir l'activité et les moyens de l'entreprise, c'est-à-dire à préparer les ressources et leur allocation. La phase de budgétisation des moyens passe par le recours à des éléments de coûts préétablis appelés aussi coûts standards. Ce sont des coûts prédéterminés à caractère normatif qui vont permettre essentiellement :

- Une estimation à priori des coûts de revient des produits ou de fonctionnement d'un service,
- Une confrontation à posteriori avec les coûts constatés pour en analyser les écarts, qui relève du contrôle budgétaire.

Cette phase de budgétisation est plus ou moins longue selon la nature de la procédure budgétaire, qui dépend des modes de gestion des entreprises :

- Les **budgets imposés** où la hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens,
- Les **budgets négociés** à travers lesquels une procédure de navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur la base de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

Ce classement ne présente que les cas extrêmes car tous les types intermédiaires peuvent exister, par exemple une situation où la négociation ne porte que sur les moyens, les objectifs étant imposés. La procédure budgétaire est longue, principalement dans le cas de budgets négociés. Il est possible cependant d'énoncer certaines règles pour tous les types de gestion budgétaire :

- les budgets de l'année N doivent être établis en N-1 et impérativement approuvés avant le début de l'année N,
- un réajustement des budgets est souhaitable dès Février de l'année N

Le budget qui est une traduction chiffrée des décisions stratégiques et tactiques, présente un outil central du contrôle de gestion dans la mesure où il constitue :

- ✓ un **instrument de coordination et de communication** : le processus budgétaire bien mené, est l'occasion de s'assurer que les diverses fonctions ont l'intention d'agir en harmonie sinon en synergie, puisque le réseau des budgets couvre toute l'activité de l'entreprise. Le suivi budgétaire permet de réguler et de communiquer à propos des dysfonctionnements éventuels,
- ✓ un **outil essentiel de gestion prévisionnel** : il doit, en remplissant cette mission, permettre de repérer à l'avance les difficultés. Ce rôle est rendu possible à travers la simulation qui permet de tester plusieurs hypothèses de budgétisation,
- ✓ un **outil de délégation et de motivation** : le budget apparaît comme un contrat passé entre un responsable et la hiérarchie, portant sur des obligations des moyens et/ou des résultats, qui interviendront dans la mesure de la performance du responsable. Ainsi, la budgétisation motive les individus puisqu'elle s'appuie sur une décentralisation du pouvoir et sur la confiance accordée aux dirigeants des centres de responsabilité.

En fait, la notion de gestion budgétaire recouvre plusieurs aspects : c'est un mode de gestion de l'entreprise par la décentralisation qu'il suppose Mais c'est aussi et surtout un système de pilotage où les budgets sont élaborés dans le but de permettre un contrôle budgétaire.

II - 2. Le contrôle budgétaire

La première fonction de la gestion budgétaire développée juste avant est une fonction de planification, projection à court terme puisque le budget prépare l'action.

La deuxième fonction qui est celle du CB est tout aussi essentielle et présente une double fonction de contrôle et de régulation :

- la **fonction de contrôle** permet de vérifier, tout au long de l'exercice budgétaire, que les objectifs sont bien tenus, selon les normes techniques et les normes de coûts et de capitaux à mettre en œuvre, sur la base desquelles les budgets ont été arrêtés,
- la **fonction de régulation** est appelée à jouer lorsque la fonction précédente a permis des « écarts » entre ce qui devrait se passer selon le budget et ce qui se passe réellement. Elle consiste alors à alerter les responsables et à susciter les actions correctives consistant en des actions de « rattrapage » destinées à replacer l'entreprise, ou l'unité de gestion pilotée par le responsable, sur la trajectoire conduisant aux objectifs.

Il faut préciser que : **ECARTS = Résultat obtenu (réel) – Résultat désiré (attendu)**

Par ailleurs, on rappelle que le CB commence dès la phase première de la budgétisation, au cours de laquelle s'exerce un véritable contrôle anticipatif. Généralement, on peut distinguer trois étapes au niveau du contrôle :

- ✓ le **contrôle avant l'action** : constitue une simulation des actions envisagées d'autant plus concrète qu'elle implique très directement les cadres opérationnels et leur permet de simuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action,
- ✓ le **contrôle pendant l'action** : consiste à fournir les informations nécessaires, de manière quasi permanente, pour conduire les actions jusqu'à leur terme.
- ✓ le **contrôle après l'action** : consiste en une mesure des résultats et évaluation des performances. Il constitue une phase d'analyse et de réflexion qui permet de fournir aux responsables des unités de gestion les éléments du compte rendu qu'ils doivent établir à l'égard des autorités dont ils ont reçu mandat, mettre à jour les normes techniques et économiques, améliorer la fiabilité des prévisions pour l'avenir, et permettre à l'autorité supérieure de corriger sa propre trajectoire à l'horizon de gestion qui est le sien.

SECTION III. PROCESSUS D'ELABORATION

Telles qu'abordés plus haut, on retient aisément que le plan et le budget sont les traductions les plus objectives possibles des décisions découlant de la stratégie définie par la direction générale de l'entreprise. L'élaboration du plan et du budget repose sur une organisation à plusieurs niveaux.

III – 1. Les acteurs du plan

• *La direction générale* : détermine la stratégie de l'entreprise ainsi que les objectifs principaux associés à atteindre à moyen terme. On parlera donc de **plan stratégique**.

Dans le contexte actuel de l'assurance les plans stratégiques vont par exemple intégrer l'impact de l'évolution des contraintes réglementaires.

Si le contrôleur de gestion n'intervient pas dans la définition de la stratégie, il peut néanmoins être sollicité pour apporter une expertise au même titre que les services techniques, ou les directions comptables et financières.

La direction va donc fixer les **grands objectifs** en matière de :

Politique commerciale :

- ✓ comment faire évoluer la gamme de produits ? Quels nouveaux produits lancer ?
- ✓ quels objectifs de production viser ? Comment doit évoluer la part de marché ?
- ✓ quels canaux de distribution privilégier, doit on chercher de nouveaux partenariats ?

Objectifs financiers :

- ✓ quel niveau de résultat et de rentabilité est attendu ?
- ✓ quel objectif de S/P et de ratio combiné viser, et en conséquence quelle sera la politique tarifaire à adopter ?
- ✓ comment financer la croissance de l'activité et de la marge ?

La direction doit fixer les principales **hypothèses de travail** :

Environnement de marché :

- ✓ quelle est la croissance attendue sur les marchés où l'entreprise est présente ou cherche à se développer ?
- ✓ comment va évoluer la matière assurable (en automobile, en MRH,...) ;
- ✓ quelle évolution des tarifs en assurance peut-on anticiper (environnement concurrentiel, se situe-t-on dans un haut de cycle ou un bas de cycle ?) ;
- ✓ quel sera le coût de la réassurance ? ;
- ✓ quelle évolution est attendue de la réglementation et quelle peut être son impact ?

Environnement économique et financier :

- ✓ taux de croissance prévu, évolution du chômage...
- ✓ quelle inflation est attendue ? Quel sera l'impact sur les coûts ? (frais et charges des sinistres) ;
- ✓ hypothèse d'évolution des marchés d'actions pour apprécier le niveau des placements;

Du plan stratégique va découler le plan opérationnel.

• *Les directions opérationnelles* : déterminent les plans d'actions à mener qui découlent de cette stratégie (plan de développement, plan marketing, plan informatique...) et les moyens nécessaires (effectifs, organisation, ...).

La procédure d'élaboration des plans et des budgets doit permettre de favoriser les discussions entre les différentes entités opérationnelles puisque les plans d'actions peuvent être interdépendants.

Le processus sera d'autant plus complexe que la taille de la société est importante et que le niveau de délégation des responsabilités est fort.

Les plans opérationnels peuvent même être en contradiction avec l'intérêt de l'organisation. La préparation du plan et du budget doit donc être l'occasion de discuter sur la finalité de chaque plan et sur leur contribution au plan dans son ensemble. Le rôle d'organisateur assuré par le contrôle de gestion est donc primordial, en particulier dans la mesure où il contribue à faire prévaloir l'intérêt collectif sur les intérêts individuels.

- *Le contrôle de gestion, quant à lui, anime le processus et valorise les plans d'actions. Il doit aider à mesurer si ceux-ci contribuent à atteindre les objectifs fixés par la direction générale.*

III – 2. Le planning

La procédure de construction des budgets et du plan est généralement la suivante.

- *Lancement du processus*

Le lancement de la démarche prévisionnelle est en général marqué par la communication d'une lettre de cadrage adressée aux directeurs opérationnels. Cette lettre émanant de la direction générale reprend le planning d'élaboration et fixe les grandes orientations ainsi que les règles du jeu (grandes hypothèses, environnement, politique salariale...).

- *Phase pré-budgétaire*

Les responsables opérationnels établissent leurs plans d'actions et des pré-budgets. Ces pré-budgets seront revus, discutés afin d'assurer la cohérence entre les plans d'actions entre eux (cohérence horizontale) et avec la stratégie de l'entreprise (cohérence verticale). On parle de « navettes budgétaires ». Il s'agit d'une phase de négociation d'autant plus active et importante que, in fine, c'est sur ces plans d'actions et ces objectifs que les responsables opérationnels seront jugés.

- *Consolidation des budgets*

Une fois les plans et budgets adoptés, ils sont définitivement consolidés. Le contrôle de gestion établit alors des comptes de résultat et des bilans prévisionnels. Il s'agit d'une phase essentiellement technique.

Le planning sera d'autant plus long que la structure sera complexe et les niveaux de responsabilités importants. Dans une structure plus petite un planning plus court est tout à fait possible.

III – 3. Cohérence horizontale et verticale

L'une des principales difficultés du processus prévisionnel, essentiellement dans les structures avec une forte décentralisation, est d'assurer à la fois une cohérence horizontale et une cohérence verticale.

• *Cohérence verticale : alignement stratégique*

Plus les niveaux de responsabilité sont nombreux, plus il y a un risque que les plans d'actions ne soient pas alignés avec les objectifs collectifs (stratégiques).

Cela peut être le cas, par exemple :

- lorsque la direction n'a pas connaissance de facteurs ou de difficultés rencontrés à des niveaux inférieurs rendant la réalisation des objectifs impossibles ;
- lorsqu'un responsable opérationnel en cherchant à maximiser ses résultats se trouve en conflit d'intérêt avec l'organisation ;
- lorsque les objectifs stratégiques ont été mal compris ou mal exprimés.

La cohérence est assurée par la remontée des prés-budgets qui est l'occasion de discuter, comprendre et négocier. Pour éviter de nombreux allers et retours pouvant compliquer et ralentir le processus, il est possible de l'accélérer en fixant des objectifs précis au niveau inférieur (procédure descendante ou top-down). Cependant cela peut conduire à une limitation de la réflexion sur le plan d'action à mener par le niveau inférieur.

• *Cohérence horizontale : alignement des plans d'actions entre eux*

Dans la mesure du possible le contrôle de gestion doit inciter au maximum les échanges entre les différents services afin de s'assurer la cohérence des plans entre eux. Les plans d'actions sont en effet souvent interdépendants et l'amélioration de la coordination des moyens doit permettre in fine une amélioration de la productivité et donc de la performance (efficience).

SECTION IV. EXEMPLE DE BUDGET (voir annexe)

Conclusion de la 2^{ème} partie

Le **CG**, comme souligné plus haut, est à la fois une discipline des sciences de gestion et un métier.

En tant que discipline, il repose sur des méthodes et, à ce titre, ce sont elles qui constituent l'essentiel du domaine. Mais c'est aussi un métier avec des qualités spécifiques.

Le système de CG est donc un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif destiné à créer la convergence des buts dans l'entreprise. En tant que processus permettant de fixer des objectifs et de suivre l'atteinte des résultats, le contrôle de gestion n'est que l'un des modes possibles d'orientation des comportements dans l'entreprise.

Concernant **les Budget et Plans**, on peut dire que la démarche prévisionnelle, qui permet de clarifier la stratégie de l'entreprise et de définir les plans d'actions, repose sur trois types de planification :

- le budget qui est une planification avec un horizon court (1 an)
- le plan opérationnel qui est une planification à moyen terme (de l'ordre de 3 à 5 ans en général). On peut parler aussi de business plan.
- le plan opérationnel découle lui-même du plan stratégique (dont l'horizon peut être plus long).

Le budget, année numéro un du plan opérationnel, est un outil central du contrôle de gestion, puisque c'est au travers son élaboration que sont précisés les objectifs de l'entreprise et que sont définis les objectifs de chaque manager et les moyens qui seront mis à sa disposition sur l'exercice considéré.

Le CG procède essentiellement par objectif (économique et/ou social), toujours quantifié dont la réalisation nécessite une durée bien déterminée et connue à l'avance. Cela oblige à l'élaboration d'un plan correspondant à la durée de la réalisation de l'objectif : PS.

Il n'y a pas d'objectif sans stratégie. Il n'y a pas de stratégie réalisable concrètement sans un PS. Cependant, cela ne suffit pas pour matérialiser les désirs des dirigeants de l'entreprise en termes de résultats. Le PS sera donc découpé en petites portions qui seront étudiées pour en dégager, d'une part un plan d'action et d'autre part un budget.

3^{ème} Partie : LES OUTILS D'ANALYSE ET DE CONTROLE DES ENTREPRISES D'ASSURANCE

Ici, il est question d'apprécier les outils permettant au contrôleur de gestion de procéder à une analyse rapide des activités de l'entreprise (Chapitre 1) et ceux favorisant le contrôle (Chapitre 2).

Chapitre 1 : ANALYSE DE L'ACTIVITE D'ASSURANCE : DES RATIOS A LA MARGE DE SOLVABILITE

Quels sont les ratios utiles pour l'analyse ?

Que recouvre la notion de marge de solvabilité ?

Et en quoi les Frais Généraux représentent un élément important dans la tarification ?

Section I : LES RATIOS : OUTILS D'ANALYSE D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE

Un ratio est un **rapport** entre deux éléments chiffrés de l'économie de l'entreprise. Il s'exprime en pourcentage ou en valeur relative.

Les ratios sont utilisés en contrôle budgétaire comme éléments de synthèse, en particulier dans les TB. Ils permettent de suivre l'évolution dans le temps de l'entreprise, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs et de comparer les résultats avec ceux des autres entreprises du marché.

Les raisons essentielles de leur calcul sont donc d'assurer la sécurité et la pérennité de l'entreprise ou de permettre à l'entreprise de rester sur la trajectoire définie en vue d'atteindre un objectif à long terme dans le cadre d'une stratégie. Car elle est dans un environnement concurrentiel et la stratégie de l'entreprise se définit par une succession d'actions concertées en vue d'améliorer sa position sur le marché.

Pour bien analyser ces résultats en vue d'une utilisation globale au niveau de la société, il convient de diviser l'activité d'assurance selon les types de ratios utiles en 4 principales catégories à savoir :

- Rentabilité (commerciale et financière)
- Productivité (activité technique)
- l'analyse du résultat et,
- la structure financière à partir du bilan.

Il faut ajouter que dans le cadre de la présente étude (GAB-SA), il ne sera traité que le cas des ratios des compagnies Non – Vie afin de pouvoir faire une étude pratique sur les données (du Bilan et CEG) qui nous seront confiées.

I. DIFFERENTS RATIOS

A – Rentabilité

Elle s'exprime par un rapport dont le numérateur est une forme de résultat et le dénominateur, une forme d'activité ou une forme de moyens mis en œuvre pour obtenir le résultat. Elle peut être négative ou positive et varie selon que l'activité est commerciale ou financière.

A – 1. Activité commerciale

Ici les taux doivent être importants pour qu'on soit dans la dynamique de croissance sinon sonner l'alerte et prendre des dispositions.

- Taux de croissance des cotisations émises (nettes ou brutes):

$$\frac{\text{Cotisations émises N} - \text{Cotisations émises N-1}}{\text{Cotisations émises N-1}}$$

- Taux de croissance de la production⁹ :

$$\frac{\text{Affaires nouvelles}^{10} \text{ N} - \text{Affaires nouvelles N-1}}{\text{Affaires nouvelles N-1}}$$

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

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires N} - \text{Chiffre d'affaires N-1}}{\text{Chiffre d'affaires N-1}}$$

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

$$\frac{\text{Taux de croissance du chiffre d'affaires du marché N}}{\text{Taux de croissance des cotisations émises N}}$$

- Taux de résiliation (concernant les affaires résiliées)

$$\frac{\text{Résiliation N}}{\text{Portefeuille au 01.01.N}}$$

- Taux d'apport :

$$\frac{\text{Apport net}^{11}}{\text{Portefeuille au 1.01.N}}$$

A – 2. Activité financière

⁹ Ce ratio peut être établi en nombre de contrats ou en volumes de cotisations. Il permet de mesurer la proportion de nouveaux clients.

¹⁰ Affaires nouvelles = Versements sur les nouveaux contrats uniquement.

¹¹ Apport net = Affaires nouvelles – Résiliations.

Elle permet à la direction financière d'opérer des choix et contrôles des financements compte tenu des résultats obtenus.

Taux de rendement des actifs gérés¹² :

$$\frac{\text{Résultat financier N}}{\text{Actifs gérés en valeur de marché N}}$$

$$\frac{\text{Résultat financier + variation des plus-values latentes N}}{\text{Actifs gérés moyens en valeur de marché}}$$

$$\text{Avec Actifs moyens} = \frac{\text{Actifs initiaux} + \text{Actifs finaux}}{2}$$

Taux de réalisations des plus-values latentes : permet à l'entreprise de voir si beaucoup de fonds sont disponibles pour que l'entreprise puisse renflouer sa caisse.

$$\frac{\text{Plus-values réalisées N}}{\text{Plus-values latentes au 01.01.N}}$$

Taux d'évolution des plus-values latentes :

$$\frac{\text{Plus-values latentes 31.12.N} - \text{Plus-values L au 31.12.N-1}}{\text{Plus-values latentes au 31.12.N-1}}$$

Ratio Liquidités¹³/frais généraux :

- Si < 20%, ce qui correspond à 2 mois et demi de frais, la société peut être considérée comme ayant des difficultés financières;
- Entre 20% et 80%, la situation peut être considérée comme « normale »;
- Supérieur à 100%, trésorerie excédentaire par rapport aux besoins normaux donc envisager placement afin d'optimiser son rendement.

Application aux données de la GAB-SA (les chiffres sont arrondis au millier de francs) :

$$5.158.742 / 1.214.119 = 425\%$$

La trésorerie est donc très excédentaire. Le Contrôleur G doit aviser la hiérarchie pour des options de placement.

Ratio Liquidités/Engagements réglementés :

- La norme : > 10%
- Si < 10%, délai de 3 mois pour respect de la norme

¹² Actifs gérés = Immeubles + Prêts en représentation + DAT + Valeur Mob en représentation + Titres de participation.

¹³ Liquidités = Ensemble Trésorerie (Banque + caisse au Bilan) ou (Dépôts en Banque – Etat C4)

L'analyse de la trésorerie doit se faire en rapport avec la cadence de règlement¹⁴.

Application aux données de la GAB-SA (les chiffres sont arrondis au millier de francs) :

$$5.158.742 / 6.739.971 = 77\%$$

La norme est donc respectée.

B – Activité technique

La **productivité**, de façon générale, s'exprime par un rapport dont :

- le numérateur est une forme d'activité et
- le dénominateur une forme de moyens nécessaires pour réaliser l'activité.

Il s'agit de la rentabilité globale calculée à partir de paramètres valorisés en unités monétaires.

Etant entendu que l'analyse des FG est traitée dans la suite du présent mémoire¹⁵, il sera question, ici d'aborder uniquement l'analyse des résultats techniques car il est important de savoir que le suivi de l'activité technique d'assurance nécessite à la fois, l'examen des FG et celui des résultats techniques.

Ainsi, pour ce qui concerne l'analyse des résultats techniques, les ratios suivants seront étudiés :

- ✓ Ratio de sinistralité : (Il est fixé réglementairement à 65% mais si le rapport effectué est établi sur les Cotisations émises, il peut aller jusqu'à 72%)

S/P =

$$\frac{\text{Charge technique brute N}}{\text{Cotisations acquises brutes N}}$$

- ✓ Incidence de réassurance : (doit être < ou = à 50%)

S/P =

$$\frac{\text{Charge technique nette de réassurance N}}{\text{Cotisations acquises nettes de réassurance N}}$$

- ✓ Taux de cession des Primes : (doit être < au Taux de Conservation des Primes détenues par l'assureur)

$$\frac{\text{Cotisations cédées N}}{\text{Cotisations émises brutes N}}$$

¹⁴ Voir annexe.

¹⁵ 3ème Partie Chapitre 1 Section 2

Commentaire : Une baisse brutale des taux de cession peut être motivée par :

- Une volonté vertueuse de l'entreprise d'augmenter sa rétention sur des branches jugées rentables ;
 - Ou, à l'inverse, la difficulté à trouver des réassureurs du fait d'une insuffisance des tarifs entraînant des pertes d'exploitation chroniques ;
 - Ou encore sur des catégories de risque à sinistres très rare, mais très coûteux une mauvaise stratégie de rétention pouvant s'assimiler à une spéculation déraisonnable (la compagnie pariant que les sinistres ne surviendront. Mais quand cela brûle, elle déposera le bilan).
- ✓ Taux de conservation des sinistres : (doit être > à 50%)

$$\frac{\text{Charges technique nette N}}{\text{Charge technique brute N}}$$

- ✓ Ratio combiné :
(Doit être < à 1)

$$\text{Ratio de Sinistralité} + \text{Taux de Frais généraux}$$

- ✓ Ratio d'exploitation : permet au contrôleur de procéder à une bonne définition des objectifs. Ce ratio est utile à l'information et la prise de décisions.

$$\text{Ratio combiné} - \frac{\text{Résultat financier}^{16}}{\text{Cotisations émises N}}$$

C – Ratios d'analyse du résultat de l'entreprise

$$\frac{\text{Résultat net N}}{\text{Cotisations émises N}}$$

$$\frac{\text{Résultat net N}}{\text{Capitaux propres}}$$

- Les ratios suivants sont des ratios d'information dont le but est d'illustrer la politique de distribution des dividendes aux actionnaires.

$$\frac{\text{Dividendes versés en N}}{\text{Capitaux propres au 01.01.N}}$$

$$\frac{\text{Dividendes versés en N+1}}{\text{Résultat N}}$$

¹⁶ Résultat financier = Produits de Placement – Charges de Placement (CEG Débit et Crédit)

D – Ratios de structure financière

D - 1. Provisions techniques et solvabilité :

Taux de provisionnement :

Sinistres :

$$\frac{\text{Provision de sinistres au 31.12.N}}{\text{Cotisations émises N}}$$

Cotisations (minimum 36%) :

$$\frac{\text{Provisions de cotisations au 31.12.N}}{\text{Cotisations émises N}}$$

Taux de règlement des sinistres :

$$\frac{\text{Règlements N}}{\text{Provisions de sinistres brutes au 31.12.N-1}}$$

Marge de solvabilité¹⁷ (Non vie) :

D – 2. Structure de l'Actif

Part des immeubles :

$$\frac{\text{Immeubles et sociétés immobilières au 31.12.N}}{\text{Actifs gérés au 31.12.N}}$$

Part des valeurs mobilières :

$$\frac{\text{Valeurs mobilières au 31.12.N}}{\text{Actifs gérés au 31.12.N}}$$

Ventiler entre valeurs à revenu fixe, valeurs à revenu variables, fonds d'Etat, etc.

Part des disponibilités :

$$\frac{\text{Disponibilités au 31.12.N}}{\text{Actifs gérés au 31.12.N}}$$

¹⁷ Le détail du calcul de la marge de solvabilité apparaît plus clairement dans la 3ème Partie Chapitre 1 Section 2

D – 3. Moyens techniques de couverture

Taux de couverture des engagements techniques par des actifs rémunérateurs :

$$\frac{\text{Actifs gérés en valeur nette comptable au 31.12.N}}{\text{Provisions techniques brutes au 31.12.N}}$$

Taux de plus-values latentes :

$$\frac{\text{Plus-values latentes au 31.12.N}}{\text{Actifs gérés en valeur nette comptable au 31.12.N}}$$

D – 4. Besoin en fonds de roulement et taux de créance

BER :

$$\frac{\text{Besoin en fonds de roulement moyen N}}{\text{Cotisations émises N}}$$

Taux de Créance : (en jrs du Chiffre d'affaires et limité à 60 jrs de retard)

Poste important car normalement, on ne devrait plus avoir d'arriérés au 31 Décembre.

$$\frac{\text{Créances sur agents, assurés et courtiers}}{\text{Cotisations émises N}} \times 360 \text{ jours}$$

Ou faire le rapport :

$$\text{Créances sur agents, assurés et courtiers} / \text{Cotisations émises N}$$

Si inférieur ou = à 20 %, c'est bon mais si supérieur à 50%, il comporte des primes irrécouvrables à provisionner.

II. APPLICATION NUMERIQUE DES RATIOS AUX DONNEES DE LA GAB-SA (voir annexe pour le tableau des ratios)

Il est utile de mentionner que le calcul des ratios sert à :

- illustrer une information,
- valoriser un objectif,
- préparer les décisions,
- effectuer des comparaisons,
- susciter des interrogations et préparer les diagnostics.

C'est donc dans le but de procéder à ces différentes analyses que nous avons choisi quelques ratios avec application aux données de la société, objet de cette étude, pour apprécier justement sa situation en vue de faire des propositions utiles pour son évolution vis-à-vis du marché.

Qu'en est-il maintenant de la marge de solvabilité ?

Section II – MARGE DE SOLVABILITE ET ANALYSE DES FRAIS DE GESTION

M. Demba Samba DIALLO, ancien Président de la CRCA affirmait que : « La réglementation de la solvabilité porte principalement sur les provisions techniques et sur la marge de solvabilité. Les sociétés d'assurance doivent donc à ce titre constituer des provisions suffisantes pour faire face à leurs engagements envers les assurés. Elles doivent disposer d'actifs suffisants pour couvrir ces provisions techniques et les autres engagements réglementés »¹⁸.

Il sera donc traité ici de la couverture des engagements (Section I) et de l'analyse des frais généraux (Section II).

I. COUVERTURE DES ENGAGEMENTS – ANALYSE DES MARGES

En complément de cette affirmation, l'article 337 du code CIMA pose le principe que toute entreprise soumise au contrôle de l'Etat doit justifier de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante. Mais il est utile de rappeler que la construction des marges de solvabilité et leurs analyses dans les sociétés d'assurances suivent une logique différente selon les branches étudiées. Ainsi avant de déboucher sur cette étude, il conviendra d'apprécier au prime abord les placements et la couverture des engagements réglementés.

Pour ce qui concerne notre étude, nous aborderons uniquement les méthodes de calcul des sociétés Dommages avant une application pratique sur les données de la GAB afin d'apprécier réellement si les fonds propres de la société peuvent couvrir l'insuffisance éventuelle des provisions techniques.

I – 1. PLACEMENTS ET COUVERTURE DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES (Source Etat C4)

a. Définition et Principes Généraux

La couverture des ER est une règle fondamentale qui structure le bilan des compagnies d'assurances.

L'article 334 du Code CIMA prévoit ainsi que les Compagnies d'assurance doivent évaluer de manière suffisante les engagements réglementés inscrits au passif de leur bilan qui doivent, à toute époque, être représentés par des actifs équivalents, placés et localisés sur le territoire de l'Etat membre sur lequel les risques ont été souscrits».

Ces engagements recouvrent :

¹⁸ Dans la revue technique semestrielle Afrique Assurance Numéro 003 du 1^{er} Semestre 2012

- les provisions techniques (PREC, PSAP) ;
- les postes du passif correspondant aux autres créances privilégiées (Etat, Personnel) ;
- les dépôts de garantie des agents, des assurés et des tiers ;
- une provision de prévoyance en faveur des employés et agents.

Le pilier de la solvabilité d'une compagnie d'assurance est de couvrir par des actifs « sûrs, liquides et rentables » ses engagements réglementés.

La couverture est donc assurée par :

- les placements (Art. 335 C. CIMA)
- certains actifs techniques.

b. Méthode de Calcul

$$\text{Ratio de Couverture} = \frac{\text{Actifs représentatifs}}{\text{Engagements Réglementés}}$$

Ce ratio doit être supérieur à 100% sinon mauvais fonctionnement de l'entreprise pour ce qui concerne la couverture des engagements par des placements congruents.

c. Application aux données de la GAB-SA (voir annexe pour le tableau)

Selon les données à nous communiquées, on constate que le taux de couverture des engagements réglementés de la GAB-SA en 2013 est de :

$$7.460.944.962/6.739.971.515 = 111\%$$

Les actifs représentatifs de la société couvrent pleinement les engagements réglementés.

1 – 2. CONSTRUCTION ET ANALYSE DES MARGES (Source Etat C11)

La solvabilité d'une société d'assurance est garantie par :

- des provisions techniques prudemment calculées, « suffisantes pour le règlement intégral des sinistres » (code CIMA).
- des actifs sûrs (pas de risque de dépréciation), liquides (faciles à vendre en cas de nécessité pour l'entreprise), rentables (nécessité en assurance vie de procurer un rendement au moins égal au taux technique des contrats) et congruents (exprimés dans la même devise que les engagements).
- des fonds propres de niveau suffisamment élevés : supérieurs en tout état de cause au minimum de marge de solvabilité exigé par le code CIMA.

Les entreprises d'assurances doivent, en conséquence, justifier de l'existence d'un montant suffisant de fonds libres de tout engagement, constituant en quelque sorte leur fonds propres. Ces fonds sont destinés à constituer un « matelas » de sécurité en cas d'événement imprévu.

a. Les éléments constitutifs de la marge de solvabilité (Marge Constituée)

Selon l'art. 337-1, la marge de solvabilité est constituée après déduction des pertes, des amortissements restant à réaliser sur commissions, des frais d'établissement ou de développement et des autres actifs incorporels, par les éléments suivants :

- Le capital social versé ou le fonds d'établissement constitué ;
- La moitié (50%) de la fraction non versée du capital social ou de la part restant à rembourser de l'emprunt pour fonds d'établissement ;
- L'emprunt ou les emprunts pour fonds social complémentaire ;
- Les réserves réglementaires ou libres ne correspondant pas à des engagements ;
- Les bénéfices reportés ;
- Les plus-values (latentes) résultant de la sous-estimation des éléments d'actif ou de la surestimation des éléments du passif. En ce qui concerne les plus-values, il faut l'accord de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances ;
- Les Fonds effectivement encaissés provenant de l'émission des titres subordonnés (considérés comme des « quasi – fonds propres »), admissibles à hauteur de 50% de la marge de solvabilité, dont 25% seulement pour les titres à durée indéterminée ;
- Les droits d'adhésion prélevés sur les nouveaux adhérents des sociétés d'assurance mutuelles.

b. Exigence minimale (Marge Minimale en assurance non-vie)

Avant toute chose, nous calculerons :

Charge de Sinistres nette de réassurance (Opérations nettes N)	
Taux de rétention =	_____
Ou de conservation	Charges totales de Sinistres N
(CEG)	((Opérations brutes) ou (Affaires directes + Acceptations))

Ensuite, l'exigence de marge minimale est le plus élevé des deux résultats suivants :

b. 1. Calcul fondé sur les primes :

Marge de solvabilité des Primes = 20% * Primes Emises N * Max (50% ; Taux de rétention)
--

b. 2. Calcul fondé sur les sinistres :

Marge de solvabilité des Sinistres = 25% * Moyenne de la Charge de sinistres nets de recours sur les trois derniers exercices * Max (50% ; Taux de rétention)

Le montant minimal de la marge de solvabilité est donc égale à Max (MS Primes ; MS Sinistres).

La marge de solvabilité est donc égale à : $\frac{\text{Marge Constituée}}{\text{Marge Minimale}}$

Commentaire du Résultat :

- Si ce rapport est supérieur ou égale à 1, **il y a excédent de marge donc bonne couverture par la compagnie.**
- Sinon, il y a insuffisance de provisions et l'entreprise doit produire un plan de financement qui devra faire ressortir les mesures pour conforter les fonds propres dans un certain délai (2, 3 ans).

Par rapport à la marge de la GAB-SA, on note, ainsi qu'il ressort du tableau y afférent dans l'annexe, que la compagnie dégage un surplus de marge de plus d'un milliard FCFA. Donc une bonne couverture de la société.

Remarque:

- o En zone CIMA, au regard de la faiblesse des charges de sinistres, la méthode des primes donne en général un résultat plus élevé.
- o Une entreprise peut avoir une marge de solvabilité suffisante en apparence sans pour autant que sa solvabilité soit garantie. C'est le cas lorsque les provisions techniques sont sous-estimées.
Ainsi, une couverture de 100% de la marge n'est pas un gage absolu de solvabilité, une couverture plus supérieure serait plus sûre (généralement fixée à 3 fois la marge minimale)

c. Tableau de la Marge de Solvabilité de la GAB-SA (voir annexe)

Tableau : Source « Etats Financiers de Synthèse de la GAB-SA » au 31 Décembre 2013

II. ANALYSE DES FRAIS GENERAUX (dits de gestion)

Le suivi des frais généraux en vue de leur maîtrise est un objectif classique des services de CG. Dans l'assurance, les frais ont un poids significatif et la pertinence de leur analyse a redonné un sens nouveau à leur suivi et donc à la mission des contrôleurs.

Ainsi, l'imputation des frais généraux dans les produits commercialisés, est une opération tout aussi délicate en tenant compte du poids respectif de chaque produit dans le portefeuille. Il existe aujourd'hui des outils informatiques qui permettent de surveiller les frais généraux réels par rapport aux frais généraux théoriques contenus dans les contrats.

Le CG doit donc mettre en place une comptabilité analytique lui permettant d'analyser la rentabilité des produits, de suivre et de piloter les dépenses des centres de coût de l'entreprise.

II.1. Règles spécifiques au traitement des frais dans l'assurance

Les frais généraux, limités à un pourcentage des primes émises, sont composés¹⁹ :

- des frais de gestion (limités à 15%) répartis ainsi qu'il suit :
 - Frais d'administration des contrats (8%) :
 - ✓ Les frais des actes d'administration sur toute la durée du contrat,
 - ✓ Les frais de services contentieux liés aux cotisations,
 - ✓ Les frais de service informatique revenant à la gestion des contrats, les frais d'analyse et de surveillance du portefeuille,
 - ✓ Les frais de personnel, de loyer et autres.
 - Frais de gestion (7%) :
 - ✓ Frais de règlement des sinistres :
 - Les frais des actes donnant lieu à un paiement ou à l'estimation d'une prestation,
 - Les frais de service informatique liés à la gestion des sinistres.
 - ✓ Frais de gestion des placements :
 - Les frais divers liés à la gestion du portefeuille,
 - Les frais du service de gestion des placements,
 - Les frais du service informatique liés à la gestion des placements,
 - Les frais de la logistique liés à la gestion des placements,
 - Les frais de gestion locative des immeubles pour la part non récupérable auprès des locataires.
- des frais d'acquisition (limités à 20%) :
 - ✓ Les commissions payées sur les nouvelles affaires,
 - ✓ Les frais de gestion des contrats et de règlement des sinistres par les intermédiaires,
 - ✓ Les rémunérations variables des producteurs salariés,
 - ✓ Les allocations diverses aux agents méritants,
 - ✓ Les frais de gestion du réseau commercial,
 - ✓ Les frais de publicité et de marketing pour les nouveaux produits,
 - ✓ Les frais de logistique lors de la production de nouveaux contrats,
 - ✓ Les frais de service informatique revenant aux nouveaux contrats,
 - ✓ Les frais de sélection médicale,
 - ✓ Les frais de service contentieux liés aux affaires nouvelles,

¹⁹ Séminaire FANAF IIA 2008, Basile WOROU p.32

- ✓ Les frais d'administration interne liés aux affaires nouvelles.

NB : Il faut noter que la finesse d'un découpage réside dans la répartition de ces frais. Cette répartition donne lieu à l'établissement du tableau suivant pour une identification approximative des frais engagés.

L'utilisation dudit tableau par le CG de la GAB-SA sera d'une importance capitale : il s'agit pour lui de savoir immédiatement la source du problème dans l'évaluation des FG.

Intitulé des Frais Généraux (35%)		% applicable aux primes	Primes Emises Brutes	Montant à payer (réglementaire)	Montant payé	Ecart
Administration des contrats (limité à 8%)	Personnel, Loyer, et autres	6%				
	Administration sur toute la durée du contrat	2%				
Gestion (limité à 7%)	Frais divers pour le Règlement des sinistres	3%				
	Frais de Gestion des Placements	4%				
Acquisition (limité à 20%)	Commissions sur Affaires nouvelles et Gestion par les intermédiaires	15%				
	Gestion du réseau commercial	3%				
	Publicité et autres pour nouveaux produits	2%				
Evaluation des Charges propres à l'entreprise 20% (sur la base des % en gras)						

Tableau des pourcentages des Frais Généraux (réalisé par l'auteur)

Exercice	N-2	N-1	N
Frais de Personnel / Primes Emises Brutes			
TFSE et Transports / Primes Emises Brutes			
Frais Divers de Gestion / Primes Emises Brutes			
Dotations Diverses / Primes Emises Brutes			
Total: Frais Généraux / Primes Emises Brutes			

Tableau de suivi des Frais Généraux (réalisé par l'auteur)

II. 2. Besoin interne de suivi des frais de gestion

La maîtrise des frais répond à un objectif de compétitivité puisque ceux-ci entrent dans le calcul du tarif et que le consommateur est aujourd'hui de plus en plus attentif au niveau des prix.

Comme nous l'avons évoqué, il existe un certain nombre de ratios qui peuvent être calculés afin de pouvoir suivre l'évolution des frais et de se comparer aux autres acteurs du marché.

a. Suivi de l'évolution des frais

(Limité à 35% des primes émises donc si supérieur, se poser des questions)

$$\frac{\text{Frais généraux N}}{\text{Cotisations émises N}}$$

Ce ratio peut être ventilé entre les différentes composantes des frais généraux tels qu'énumérés plus haut. Il constitue la principale préoccupation des Sociétés d'assurance.

Exemple :

Taux de frais d'acquisition ou de « commissions » : (< ou = à 20%)

$$\frac{\text{Commissions N}}{\text{Cotisations émises N}}$$

Remarque : On constate, d'après l'éclatement des Frais Généraux dans le tableau précédent que les frais d'acquisition ne peuvent, en aucun cas, être uniquement assimilés aux commissions qui n'en représentent qu'une partie (15%). Il s'agit donc d'une erreur

d'appréciation car les apporteurs d'affaires et autres intermédiaires ne sont pas les seuls canaux d'acquisition des produits d'assurance. Mais on s'en tiendra au taux de 20%.

b. Importance du suivi

La comptabilité analytique et les outils de pilotage à mettre en œuvre dans le cadre du suivi des FG doivent répondre principalement à deux objectifs :

- Permettre le **suivi des frais par section budgétaire** (service, département, entité).

Ce suivi repose sur les outils suivants :

- ✓ Le **budget**
- ✓ Les **tableaux de bord**

- Permettre le **suivi des frais par centre de profit**.

Différents axes d'analyses peuvent donc être retenus :

- ✓ le produit ;
- ✓ le réseau ;
- ✓ le marché (professionnel, particuliers, collectif, individuel) ;
- ✓ la zone géographique.

L'analyse des frais par centre de profit permettra :

- ✓ de mesurer la rentabilité de chaque activité ;
- ✓ de fournir des éléments qui serviront de base à la tarification des produits ;
- ✓ de définir des modèles de frais de gestion qui serviront à se projeter dans le futur à la fois dans le cadre de business plan ou de calcul de valeur de portefeuille ;
- ✓ et de base de calcul pour certaines provisions.

Les frais généraux représentent un pourcentage non négligeable de l'ensemble des charges supportées par les sociétés d'assurance. L'affectation de ces frais aux différents centres de décision est donc une étape importante du processus budgétaire. Celle – ci suppose, par ailleurs, l'existence d'un système de comptabilité analytique performant.

Néanmoins, il faut souligner que le TB N°3 (voir annexe) portant sur les frais de gestion joue également un rôle important en ce qui concerne l'impact des charges sur le B. Son utilisation par le CG de la GAB-SA permettra un suivi non moins poussé mais quelque peu concret et régulier des frais.

II. 3. Application (voir tableau des ratios pour analyse et commentaire)

Chapitre 2 - TABLEAUX DE BORD - ETATS CIMA : OUTILS DE PILOTAGE ET DE CONTROLE

Pourquoi l'établissement des TB dans le service de CG est capital et en quoi les états CIMA participent au pilotage des activités de l'entreprise ?

SECTION I. LES TABLEAUX DE BORD : OUTILS DE CONTRÔLE

Les TB sont des documents produits de façon périodique présentant un ensemble d'indicateurs structurés et formalisés, et visant à apprécier les performances d'une activité. Ils apparaissent donc comme des outils de mesure de la performance (I) dont la conception nécessite un certain nombre d'étapes (II).

NB : Attention à ne pas commettre de faute sémantique en faisant la confusion entre « outil » et « méthode ». Ce qui sera présenté ici concerne des « outils/instruments » auxquels sont associés des « méthodes/démarches ». Par exemple, le TB est un outil et le BSC est une méthode comme expliquée ci-dessous.

I. LES TABLEAUX DE BORD : OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Ici, il s'agira d'apprécier la notion de « tableau de bord » (1) pour ensuite aborder les systèmes d'informations décisionnels (2), sources de données permettant de fournir les informations nécessaires à l'établissement des TB.

1 – 1. Les tableaux de bord dans l'entreprise

Les TB sont des outils privilégiés dans la démarche de CG car plus on descend dans l'organigramme plus le niveau d'information sera détaillé. Au contraire, plus l'on se rapprochera de la direction générale plus l'information devra être synthétique d'où l'importance de l'établissement du TB.

a- Définition du tableau de bord

Un TB comporte des indicateurs qui peuvent être quantitatifs (financiers ou non) et qualitatifs. Ils mettront en avant des indicateurs qui seront en général confrontés à des objectifs fixés dans le cadre des budgets ou du plan.

On donne ainsi le nom de tableaux de bord aux documents statistiques et comptables qui permettent aux dirigeants d'une société d'en suivre l'évolution. Le bilan annuel est le tableau de bord le plus complet, ainsi que ses annexes non publiés destinés aux Autorités de contrôle. Mais l'intervalle d'un an entre la publication de deux bilans successifs est trop long. En outre les délais de la préparation du bilan annuel sont souvent importants (il paraît jusqu'à six mois après la fin de l'exercice) si bien qu'il ne permet pas de réagir, aussi rapidement qu'il serait souhaitable, aux renseignements que sa lecture peut donner.

Les dirigeants ont besoin de documents plus fréquents et plus rapidement élaborés. Chaque société d'assurance élabore son jeu de tableaux de bord en fonction des

caractéristiques particulières de son marché, de son portefeuille, de son réseau de distribution, des problèmes d'actualité auxquels elle est confrontée.

Mais si la notion de tableaux de bord renvoie traditionnellement aux tableaux de bord commerciaux et financiers, dans la pratique chaque manager reçoit ou produit des tableaux de bord qui peuvent être très variés.

Si l'on prend l'exemple d'un tableau de bord de suivi de l'activité d'une plate-forme téléphonique celui-ci ne comprendra pas d'indicateurs financiers mais uniquement des indicateurs qualitatifs tels que le taux d'appels décrochés, ou le taux de réponse avant x minutes etc...

Il faut néanmoins ajouter qu'à l'instar des autres types d'entreprises, les sociétés d'assurance d'une certaine taille ont intérêt à faire établir d'autres séries de tableaux de bord permettant de mesurer :

- la qualité des services rendus à travers le:
 - ✓ Temps moyen de réponse au courrier reçu,
 - ✓ Temps moyen nécessaire pour qu'un correspondant extérieur joigne son interlocuteur au téléphone ;
- le degré de satisfaction des clients par exemple le:
 - ✓ temps moyen de règlement des sinistres,
 - ✓ temps moyen nécessaire entre l'entrée de la proposition et l'émission d'un contrat ;
- la motivation du personnel ou la notoriété de l'entreprise par exemple le ou les :
 - ✓ temps nécessaire pour la mise à l'encaissement des chèques,
 - ✓ taux et causes d'absentéisme des salariés,
 - ✓ formations suivies par les salariés,
 - ✓ taux de notoriété spontanée ou suggérée de l'entreprise en général ou dans un public ciblé, etc.

De nombreux tableaux de bord sont donc produits dans l'entreprise.

Remarque : Si tous ces tableaux de bord contribuent au CG de l'entreprise, ils ne sont donc pas tous produits et diffusés par le service de CG.

b- Exemples de tableaux de bord (voir annexe)

Les exemples de tableaux de bord ci-joint sont essentiellement comptables et permettent d'analyser l'entreprise sous l'angle des résultats techniques et financiers.

Parmi les nombreux tableaux de bord produits dans l'entreprise les plus classiques sont ceux qui permettent le suivi de l'activité commerciale et du portefeuille de contrat.

Ainsi, nous recommandons au CG de la GAB-SA, les TB relatif :

- à l'état comparatif du CA par branches : qui lui permettra d'analyser la croissance du CA par rapport à l'exercice écoulé et d'identifier la branche à faible rendement,
- au compte de résultat technique par branche...

Mais il faut dire que la production de TB véritables repose sur le développement des systèmes d'information décisionnels qui sont des outils importants pour la fiabilisation des données.

I – 2. Systèmes d'information décisionnels

Le CG est, avec la direction technique, le service qui va le plus régulièrement extraire et traiter des données issues des systèmes de gestion et des systèmes financiers.

Il doit donc contribuer à l'évolution des systèmes d'information décisionnels.

Le **SID** désigne les moyens, les outils et les méthodes qui permettent de collecter, consolider, modéliser et restituer les données de l'entreprise afin de permettre aux responsables de la stratégie de l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de leur activité et donc de permettre les prises de décision.

L'architecture repose en général sur l'utilisation d'une base de données appelée entrepôt de données (le datawarehouse) dont le but est de recevoir et stocker de façon structurée et rationalisée les données issues des différents systèmes d'information. Le datawarehouse est en général associé à des datamarts qui sont des sous-ensembles thématiques ciblés vers un métier spécifique.

Si la mise en place ou l'évolution des datawarehouses correspond souvent à des projets complexes et coûteux, ils permettent au final :

- une fiabilisation des données extraites puisqu'elles proviennent d'une source unique, structurée et contrôlée;
- une meilleure cohérence des données disponibles puisqu'elles doivent faire l'objet d'une définition claire et partagée entre les utilisateurs;
- une meilleure réactivité, l'alimentation de telles ou telles données peut en fonction des besoins être journalière, hebdomadaire ou mensuelle ;
- une simplification et une meilleure automatisation de l'extraction des données et de la production des différents TB.

Le développement des SID représente donc une opportunité pour les services de contrôle de gestion puisqu'il permet d'industrialiser la production des tableaux de bord et ainsi de réallouer des ressources sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Notons que les SID ne sont pas encore « formellement » d'usage à la GAB-SA compte tenu déjà des coûts qu'entraînent d'autres charges. Mais il faut rappeler que même si le logiciel de production utilisé « Mercure » a quelques problèmes de réglage, il facilite quelque peu les procédures.

II. DEVELOPPEMENT DE TABLEAUX DE BORD ET MESURES A PRENDRE EN CAS D'ECARTS SIGNALES

Lorsque des informations sont insérées dans le tableau de bord pour sa réalisation (1), des résultats sont produits et il convient donc pour l'utilisateur de disposer des outils nécessaires pour les analyses pertinentes (2)

II – 1. Développement de tableaux de bord

Pour faciliter la préparation d'un nouveau tableau de bord, il est utile de connaître les différentes étapes permettant d'y arriver (a) et d'avoir une notion plus ou moins claire de la balance score card (b)

a. Mise en place d'un nouveau tableau de bord

La question de la mise en place d'un nouveau TB (ou l'adaptation d'un ancien) se fait ressentir lors du lancement ou du développement d'une nouvelle activité ou suite à la mise en place de nouveaux objectifs. Le développement d'un nouveau TB passe schématiquement par les phases suivantes :

• Définition du besoin

Le rôle du CG va être de recueillir et d'évaluer les besoins des futurs destinataires du tableau de bord. Il devra assurer une fonction de conseil et s'assurer de la cohérence des besoins par rapport aux objectifs recherchés.

• Elaboration d'une maquette et validation du résultat

Une fois les besoins définis et discutés le CG pourra établir une maquette du futur TB. Il faudra également définir la périodicité ainsi que les destinataires de ce TB.

• Mise en production

La mise en production du TB ne signifie pas que celui-ci n'évoluera plus.

Au contraire il devra suivre l'évolution de l'activité et des besoins de pilotage. Si celui-ci ne répond plus aux besoins, la question de sa disparition devra être posée.

b. L'apport du balanced score card

Le balanced score card (BSC) est une méthodologie de construction de TB développée au début des années 90 par Robert Kaplan et David Norton. Elle répond à une critique des outils de pilotage classiques trop centrés sur les indicateurs financiers.

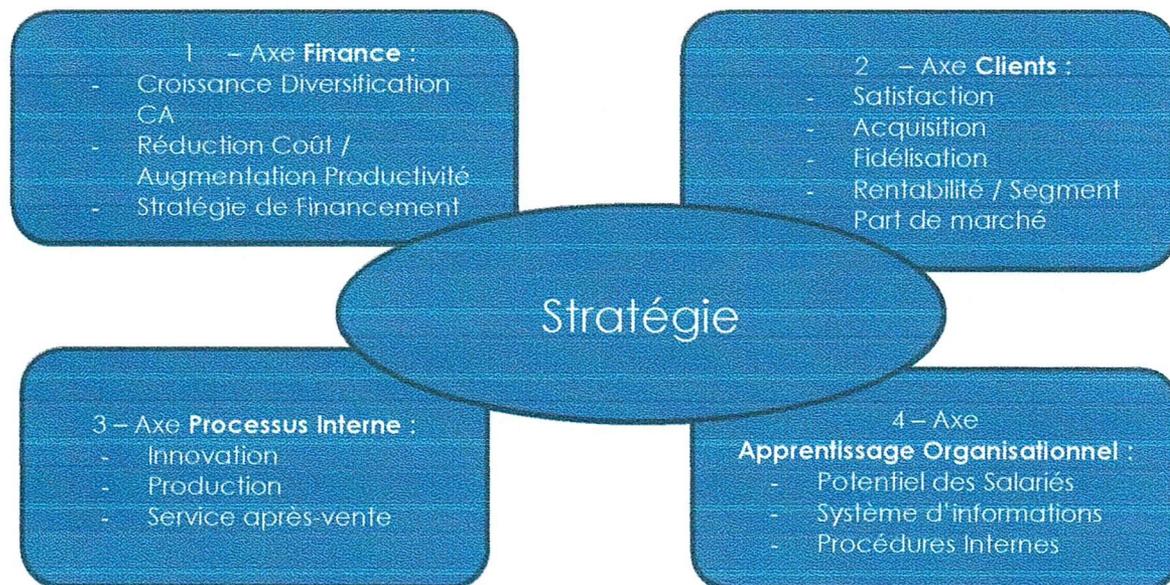
Le BSC vise à construire un outil de pilotage à destination de la direction générale de l'entreprise. Elle n'est donc pas en principe adaptée pour les échelons hiérarchiques inférieurs.

Le BSC suggère de définir quatre catégories d'indicateurs :

- 1 • les indicateurs de résultats financiers, qui traduisent les attentes de l'actionnaire (chiffre d'affaires, marges, résultat...);
- 2 • les indicateurs qui mesurent la satisfaction des clients (parts de marché, taux de résiliations, taux de rachats...);
- 3 • les indicateurs liés aux processus internes, qui visent à piloter la qualité des principaux processus (délais, productivité, ...);
- 4 • les indicateurs d'apprentissage qui concernent la compétence et la motivation du personnel (turn-over, absentéisme, heures de formation ...), et les performances des systèmes d'information.

Ces indicateurs sont reliés entre eux dans le cadre d'une carte stratégique qui représente un outil particulièrement intéressant dans une démarche de pilotage.

Schéma 1 : Tableaux de bord prospectif ou Balanced Score Card : une entreprise orientée stratégie (Source : Chambre du Commerce et d'Industrie du Morbihan, Région de Bretagne – France)



Etant donné que le service de CG vient de naître à la GAB-SA, l'élaboration d'une BSC par le CG serait d'une importance capitale car elle lui permettrait de détecter la source réelle des difficultés de développement de la compagnie et par conséquent de proposer aux dirigeants les mesures à prendre.

II – 2. Mesures à prendre en cas d'écart signalés par les tableaux de bord.

Il s'agira ici du chiffre d'affaires (a), de la sinistralité (b), des chargements (c) et des produits financiers (d).

a. Le chiffre d'affaires

Si le CA est en baisse ou inférieur au B, il faut se poser les questions suivantes :

- la baisse des émissions est-elle due à des contrats non récurrents de l'exercice précédent ? à la perte d'un client important ? ou au non-renouvellement de nombreux petits contrats ?
- les produits des concurrents sont-ils meilleurs ? ou moins chers,
- le réseau de distribution doit-il être remotivé ou renforcé ?
- les produits correspondent-ils aux besoins des clients, à leur pouvoir d'achat,
- la situation économique générale s'est-elle dégradée ?
- y a-t-il eu simplement un retard administratif dans les émissions ?

Une baisse de CA peut d'ailleurs avoir été souhaitée par l'entreprise pour redresser des résultats techniques de telle catégorie d'assurance.

Si le CA augmente plus que ce qui est prévu au B, il n'y a en principe qu'à se réjouir. Il est cependant impératif de surveiller de près la sinistralité car une forte augmentation de production peut être due à un relâchement de la sélection des risques ou à un tarif

insuffisant, ou à l'apport de nouveaux intermédiaires dont on ne connaît pas encore la qualité des affaires ni la manière d'opérer.

b. La sinistralité

Les indicateurs concernant les sinistres (ratios S/P et leur évolution par années de surveillance) sont les plus importants pour les résultats d'une compagnie d'assurance.

Un dérapage du taux de sinistre/primes peut être dû :

- à la survenance d'un (ou de quelques) sinistre (s) exceptionnel (s) qui seront largement pris en charge par les réassureurs ;
- ou à une fréquence anormale de petits sinistres qui doit amener à prendre des mesures de redressement :
 - o augmentation de tarif,
 - o imposition de franchise,
 - o modification des conditions des contrats,
 - o sélection de la clientèle,
 - o surveillance des fraudes éventuelles,
 - o résiliation d'une partie de portefeuille,
 - o voir, retrait total ou partiel de la branche considérée.

Avant de prendre des mesures trop drastiques il convient de vérifier si les mauvais résultats ne proviennent pas d'une année exceptionnellement malchanceuse qui ne se renouvellera pas, ou d'une exagération dans la constitution des provisions pour sinistres à payer.

L'absence de sinistres ou un ratio S/P très bas sont normalement satisfaisants, surtout pour les catégories à fréquence de sinistres faible. Pour conserver sa clientèle il faut cependant se demander si les taux de cotisations ne sont pas très élevés par rapport à ceux de la concurrence.

c. Les Chargements

Dans un marché donné il n'est pas facile d'agir de façon individuelle sur les taux de commission.

Mais les frais généraux doivent évidemment être la préoccupation constante des dirigeants d'une entreprise d'assurance et du contrôleur de gestion.

Pour le bon service des clients les assureurs doivent gérer la mutualité des risques assurés au coût le plus bas. Mais il faut évidemment un minimum de personnel pour émettre les contrats et gérer les sinistres.

La meilleure façon de réduire le ratio Frais généraux/Cotisations est d'accroître le chiffre d'affaires à coûts constants... au risque d'affaiblir la sélection des risques et de détériorer le ratio Sinistres/cotisations !

Il convient en tous cas de veiller à éviter les duplications de tâches.

Par exemple l'ouverture d'un même dossier de sinistre chez l'agent, au bureau régional de l'assureur, au siège. C'est pour éviter cet état de choses qu'à la GAB-SA, les dossiers sinistres ne sont ouverts qu'au siège, quel que soit le lieu de leur survenance.

d. Les produits financiers

Les produits financiers sont un élément essentiel du CEG. On considère en effet que les placements effectués par une compagnie d'assurance sont la contrepartie des engagements qu'elle contracte envers ses assurés, dont le montant est égal aux provisions techniques.

Il faudra donc pour éviter toutes déconvenues :

- Ventiler les produits financiers entre actifs immobiliers, mobiliers à rendement fixe et mobiliers à rendement variable. De manière précise le total des produits financiers nets est ventilé au prorata de la moyenne des provisions techniques de début et de fin d'exercice de chaque catégorie.
- Suivre avec la plus grande vigilance le rythme d'encaissement des cotisations émises. Il peut être intéressant de comparer les produits financiers nets affectés à la catégorie, aux primes émises nettes d'annulation pour observer dans quelles mesures ces produits peuvent venir rééquilibrer un résultat technique déficitaire.

SECTION II : LES ETATS CIMA : OUTILS DE PILOTAGE (voir annexe pour le tableau des Etats concernés)

Du fait de l'inversion du cycle de production, le dirigeant d'une compagnie d'assurances se doit de fixer pour chacun de ses produits, un prix **suffisamment élevé** pour garantir une exploitation équilibrée **et, un prix assez bas**, pour lui assurer la compétitivité indispensable à la pérennité de son entreprise dans un secteur aussi concurrentiel que celui de l'assurance.

Les états statistiques (modèles figurant à la Section 4, Chap. 3, Livre 4 du Code CIMA), parce qu'ils s'appuient sur un passé connu dans ses moindres détails, sont des instruments irremplaçables de prévision de la situation et de l'évolution future des entreprises d'assurances. Ils peuvent donc être adoptés dans le cadre d'un reporting interne.

On n'en citera, ici, que quelques-uns tels que :

I. LE CEG (compte 80)

Il permet d'apprécier globalement l'exploitation. Il renferme tous exercices confondus et le comportement de toutes les branches. Il permet d'apprécier globalement:

- **Les résultats techniques** en comparant les primes acquises aux prestations et chargements,
- **La performance de la politique financière** en rapprochant les charges exposées aux produits financiers par nature,
- **Les résultats de la réassurance** : un résultat de réassurance en faveur des réassureurs de façon chronique peut nous interpeller sur la qualité de notre programme de réassurance.

Il faut toutefois analyser les données statistiques ou comptables sur plusieurs exercices pour éviter les conclusions hâtives.

II. L'ETAT C1 (CEG détaillé)

Il existe deux modèles, le premier concerne l'activité vie et capitalisation et le second l'activité dommages. Il est une ventilation des principaux postes qui composent le compte d'exploitation général d'une entreprise par catégorie.

Il donne la contribution de chaque branche à la formation du résultat et permet ainsi :

- d'identifier les branches déficitaires et celles bénéficiaires
- d'apprécier la suffisance du tarif pour chaque catégorie
- de mesurer le poids de la réassurance sur chaque catégorie
- de calculer l'incidence des frais généraux sur chaque branche

L'état C1 peut être synthétisé et adopté dans le cadre du reporting interne avec une présentation pluriannuelle.

III. L'ETAT C10B

Il s'agit d'un état orienté vers une analyse plus fine de la sinistralité ; il permet de dégager la sinistralité par exercice de survenance. Bien utiliser cet état permet de réduire les marges d'erreurs liées à l'évaluation des engagements de l'assureur. Il se décline en 6 tableaux A, B, C, D, E, F :

- Tableau A : il permet d'isoler les primes acquises à l'exercice c'est-à-dire les primes ou portions de primes qui ont couvert les risques au cours de la période de référence. Il est à noter que les primes à reporter ne sont pas pondérées par des taux de report et sont donc différents des PRC comptables. De même, les prévisions d'annulations sur primes de l'exercice (données statistiques) sont différentes des provisions pour annulations de primes (données comptables).
- Tableau B et C ; ils donnent respectivement le nombre de contrats et le nombre de sinistres. En rapportant le nombre de sinistres au nombre de contrats, on obtient la fréquence de survenance d'un sinistre. Rapporté à la branche automobile, la connaissance du nombre de véhicules assurés permet de déterminer la fréquence de survenance des sinistres par véhicule.
- Tableau D ; il permet de suivre pour chacun des 5 derniers exercices, l'évolution des prestations. On peut ainsi, pour la catégorie concernée, analyser les résultats de liquidation pour chaque exercice de survenance et apprécier la politique d'évaluation des sinistres
- Le tableau E ; il a la même utilité que le tableau D en ce qui concerne les recours encaissés ou prévus.
- Le tableau F ; il a pour but d'aider à maîtriser la charge de sinistres de la compagnie. Il permet de déterminer les rapports S/P pour chaque exercice de survenance donc d'apprécier la pertinence du tarif et de procéder à des ajustements tarifaires au besoin. Il permet également de calculer le coût moyen des sinistres ; l'analyse dans le temps des coûts moyens peut être intéressante du point de vue du contrôle des évaluations.

IV. L'ETAT C10 TABLEAU A

Cet état, complément de l'état C10b, permet de suivre la liquidation des sinistres pour une catégorie donnée pour les 5 derniers exercices. Un examen dans le temps de la liquidation d'une catégorie donnée permet d'apprécier la politique d'évaluation des sinistres de la compagnie. On peut utiliser cet état pour déterminer la cadence de règlements de la société et les provisions pour sinistres à constituer selon l'ancienneté des sinistres. (Voir Annexe pour le tableau de la cadence)

Conclusion de la 3^{ème} partie

D'un point de vue général, l'entreprise fonctionne sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement.

Le contrôle est ainsi analysé sur la base de niveaux : contrôle stratégique (qui concerne les dirigeants), contrôle de gestion (pour les cadres et responsables) et contrôle opérationnel (suivi quotidien à très court terme).

Pour le cas des **ratios**, afin de pouvoir analyser de façon rapide l'activité et la santé de l'entreprise d'assurance les décideurs auront besoin de suivre un certain nombre d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, d'où leur importance.

Sur la question de la **Marge de solvabilité et de la couverture des engagements règlementés**, on retient que les provisions techniques qui constituent la matérialisation comptable de la dette de l'assureur vis-à-vis des assurés et bénéficiaires de contrats, sont la contrepartie des primes collectées. Elles représentent plus de 80% du passif du bilan. Il convient donc de veiller à leur bonne évaluation en vue de sauvegarder les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats. C'est pour cette raison qu'elles sont au cœur du contrôle de gestion.

Un autre point fondamental dans le suivi de l'activité concerne le **suivi des frais généraux** c'est-à-dire des frais d'acquisition et des frais de gestion.

Il ressort ensuite que certains de ces indicateurs sont notamment suivis de façon périodique au travers les **tableaux de bord**.

Le CG est le principal producteur de TB dans l'entreprise. A ce titre, il joue un rôle de conseiller et doit s'assurer de la cohérence de la production des tableaux de bord, et de la pertinence de cette production notamment aux regards des objectifs recherchés.

Le CG devra donc développer la faculté d'analyse des résultats qui seront produits.

Tout ceci participe, cela va s'en dire, à la sécurisation de la structure dont la volonté d'évolution est manifeste et mobilise toute l'attention des dirigeants.

Sur les **Etats Cima**, il est important de rappeler que l'analyse de l'activité et de la situation patrimoniale d'une compagnie d'assurances s'appuie essentiellement sur les documents qui composent le dossier annuel de l'exercice inventorié, listés à l'article 422 du code des assurances.

Il paraît donc évident, que l'utilisation de ses différents outils et l'appréciation réelle des résultats qu'ils produisent faciliteront la tâche au Contrôleur de Gestion afin qu'il puisse permettre aux dirigeants d'avoir non pas une vue approximative sur la gestion de la société mais une vision claire et structurée sur la trajectoire définie et celle à suivre. D'où l'importance de la fonction...

PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

A l'endroit de la CIMA, nous pensons qu'il faille que l'Organe Régulateur pense à la prise de règlements entrant dans le cadre de la valorisation de la fonction du Contrôle de Gestion dans les sociétés d'assurances de la zone et ce, pour faciliter le travail de contrôle des contrôleurs de la CRCA.

A présent sur le point des **solutions à envisager au niveau de la compagnie** pour améliorer les procédures relatives au CI (ensemble de mesures) et au CG dont il s'agit, au travers la présente analyse, passent par l'élaboration d'un manuel de procédures adéquat. Cumulativement, elles passent aussi par la possibilité pour le CG de requérir directement auprès d'un département les éléments indispensables pour son travail, la définition juste des attributions de chaque service et une bonne collaboration entre les différentes directions.

Section I- La révision du manuel de procédures

L'amélioration du processus de contrôle au sein de l'entreprise comprend nécessairement l'élaboration, et le cas échéant, le renforcement d'un MP de qualité et à jour. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le MP constitue un préalable à la bonne gouvernance.

A la GAB-SA, le MP actuellement utilisé est celui confectionné par les organes dirigeantes depuis 2004. Ainsi en raison des multiples difficultés auxquelles la société a été confrontée, la mise à jour dudit document n'a pas été faite. Ce qui entraîne le fait que les recommandations qui y sont faites doivent être réajustées avant d'être prises en compte au risque de faire de mauvaises évaluations. Il urge de revoir certaines dispositions de ce manuel aux fins de son actualisation. Un manuel de qualité ira au-delà de la simple description des tâches à accomplir au sein des directions et des services. Il définira les indicateurs à atteindre par exemple, le délai de traitement de chaque opération, la délimitation des attributions de chaque service. Ce sera pour l'entreprise un référentiel interne plus enrichi. Par ailleurs, il lui simplifiera la tâche lorsqu'un projet de certification de la société sera en vue.

Ainsi, la mise à jour régulière du manuel de procédures n'est-il pas un acte de bonne gestion technique, administrative, comptable et financière d'une entreprise d'assurance ?

Section II - La délégation au contrôleur de G de véritables pouvoirs de contrôle

Avant la mise en service effective du CG à la GAB-SA et au vu des documents consultés, nous constatons que la fonction n'existait pas réellement mais quelques activités relevant du CG étaient effectuées à la Direction Comptable et Financière. Cette dernière, sans mettre l'accent sur l'appréciation et l'analyse profonde des résultats établissait les états statistiques, les tableaux de bord et le budget pour un suivi tactique de l'évolution de l'entreprise. En créant donc le service de CG, la DG a voulu attribué à chaque entité un rôle bien précis afin que chaque département soit responsable de ces actes.

Ainsi, les différentes démarches entreprises actuellement sur le CG à la GAB-SA s'effectuent pour la plupart sur ordre de la Direction Générale. Or, en permettant au CG de la société d'avoir une certaine autonomie dans l'exercice de ses attributions, la Direction Générale au lieu d'être sur tous les fronts se libérerait sur ce plan et jouerait pleinement son rôle de décideur en fonction des comptes rendus qui lui seront faits.

Les dispositifs qui seront mis en place par le CG permettront, en quelque sorte, d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés aux engagements de la compagnie.

Cela ne serait que bénéfique pour la société en matière de rentabilité et permettrait au DG d'avoir une meilleure vue sur la réalisation des actions de l'entreprise. Car une fois qu'il dispose de toute la latitude, non moins limitée pour le contrôle, le CG de la GAB-SA devrait au moyen des outils (ci-dessus cités et développés) permettre au DG la prise de meilleures décisions pour un bon rendement et améliorer la productivité de la société.

Section III - Des concertations formelles entre les Directions opérationnelles

Les échanges de points de vue entre ces différentes Directions doivent être plus formalisées et systématiques (réunion hebdomadaire par exemple). Certes, il y a déjà des concertations informelles et individuelles pour des besoins d'aide ponctuelle mais, cela demeure insuffisant. Ces concertations, que nous souhaitons que la société facilite, auront un double effet : établir une ambiance chaleureuse entre les acteurs et permettre en même temps un respect plus strict des recommandations de la DG et des dispositions du MP.

Par conséquent il urge de mentionner que, même si le CG n'intervient pas nécessairement dans la production de chaque tableau de bord, il semble souhaitable qu'il s'assure en collaboration avec les autres directions :

- de la cohérence des informations diffusées dans les différents tableaux de bord;
- de la cohérence des informations par rapport aux données comptables.
- de la cohérence par rapport aux données communiquées aux autorités de contrôle (reportings trimestriels et annuels).

Dans tous les cas, les discussions à divers niveaux sont véritablement nécessaires pour le contrôle des résultats et le suivi de l'activité de la GAB-SA par le CG afin de la maintenir sur la bonne voie. Ces échanges sont d'autant plus importants car nous avons constaté avant la mise en service du CG que ses fonctions étaient appliquées par la Direction Comptable. D'où la nécessité de rétablir l'équilibre des rôles pour chaque fonction.

Section IV - La restructuration des fonctions de contrôle

Une organisation, telle que la GAB-SA au sein de laquelle deux départements directement rattachés à la Direction Générale et chargés du contrôle tels que le CG et l'IG devrait, à

priori, réunir toutes les conditions pour une bonne rentabilité de ladite organisation sur le marché.

Pour les deux cas, les attributions existent et sont déjà clairement définies dans le MP. De plus, elles sont effectivement suivies dans la pratique pour le cas de l'IG. Il reste cependant à augmenter l'effectif de ce service en recrutant des agents (au moins 02) qui assisteront le responsable dans les nombreuses prérogatives qui sont les siennes et ce, dans les agences de la société située sur toute l'étendue du territoire.

En ce qui concerne le CG, il s'agit d'une entité récemment installée. Le responsable aura des compétences tant en assurance qu'en gestion et suivra le cas échéant des formations afin d'accroître son expertise. Compte tenu de l'ampleur des tâches à accomplir, il serait souhaitable pour l'actuel CG d'avoir également quelques collaborateurs pour le décharger des plus petites tâches.

En ce qui concerne le cas spécifique de la GAB-SA et pour la résolution des problèmes constatés, le Contrôleur de G doit :

- pour un bon rendement de son service se baser sur le processus de CG (**fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivi des réalisations, analyse des résultats, prise d'actions correctives**) et,
- s'appliquer à concevoir les outils nécessaires au suivi de l'activité (**ratios, états CIMA, tableaux de bords**).

Il devra être en mesure d'accompagner la GAB-SA dans son évolution et de l'aider à relever les nombreux défis auxquels elle se trouve confrontée...

CONCLUSION GENERALE

On le voit, le rôle de contrôleur de gestion dans l'assurance est à la fois essentiel et complexe. Il est, par nature, idéalement placé pour jouer un rôle de premier plan dans le pilotage de l'entreprise d'assurance.

Pour jouer du paradoxe, nous pourrions dire que ce rôle est d'autant plus difficile qu'il n'est pas, en apparence, indispensable : autant la direction commerciale ou celle de l'informatique sont indispensables au fonctionnement quotidien d'une compagnie d'assurance, autant le contrôle de gestion n'apparaît pas comme une fonction vitale.

Elle l'est pourtant : car **sans un contrôleur de gestion, une direction générale est comme un capitaine de paquebot voulant entrer dans un petit port les yeux bandés et du coton dans les oreilles...**

La valorisation de cette fonction au sein des compagnies d'assurance de l'espace CIMA constitue sans doute un enjeu essentiel de leur développement. Il s'agit là d'un choix qui ne peut émaner que de la Direction générale, à qui il revient de donner à la fonction de contrôle de gestion toute son importance dans le processus de pilotage de l'activité soit :

- En lui donnant les moyens (pouvoir et autorité) d'accéder à l'information partout dans l'entreprise soit,
- En la plaçant le plus près possible de la Direction générale, afin d'éviter que les jeux de pouvoirs propres à toute entreprise ne perturbent l'efficacité de cette fonction clé.

Les outils de CG développés tels que les outils de prévisions, d'analyse et de contrôle permettront au contrôleur de gestion de la GAB-SA d'assurer un bon démarrage du service dont il a la charge du fonctionnement.

C'est donc un domaine qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est-à-dire la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs.

C'est au regard de tout ceci que le contrôleur de gestion doit **accroître sa crédibilité au sein de la structure**, crédibilité qui dépend dans un premier temps de la **fiabilité** des données qu'il produit et de la **réactivité** avec laquelle il est en mesure de répondre aux demandes qui lui sont faites, en particulier en temps de crise ou en situation d'urgence. Cette étape implique la **maîtrise des systèmes d'information décisionnels et des principes comptables et financiers propres au métier de l'assurance** qui restent des préalables incontournables dans la réussite de la méthodologie présentée, ici, de mise en place d'un système de CG.

Bibliographie

I. Ouvrages

1. Olivier HUGUES, **Réconcilier la Qualité et le Contrôle de Gestion, La démarche ABM : Méthodes et outils pour mesurer les coûts et piloter la performance**, Editions Afnor 2011
2. Nicolas BERLAND, **Mesurer et Piloter la performance**, e-book www.management.free.fr, 2009
3. Jean LOCHARD, **Les ratios qui comptent**, 2^{ème} Edition, 3^{ème} tirage 2008
4. Association Internationale des Contrôleurs d' Assurance (AICA), **Principes de Base en Matière d'Assurance et Méthodologie**, 70 pages, Oct 2003

II. Publications

1. Caroline LAMBERT et Samuel SPONEM, **La fonction contrôle de Gestion : proposition d'une typologie** publiée dans « La Comptabilité, Le Contrôle et L'Audit Interne entre Changement et Stabilité », France 2008
2. ALLOU SERO SAKA, **Objectifs et Moyens du Contrôle de Gestion**, Décembre 2011
3. Nabila EL HEDDA, Elyès JOUINI et Denis CHEMILLIER-GENDREAU, **Le Contrôle de Gestion dans l'assurance : Une réhabilitation vitale en Tunisie**, publiée dans « L'économiste de Tunisie ».

III. Mémoires et rapports de stage

- 1) Pierre-Henri SACHE, « **L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise d'assurance : Quelle perspective d'évolution de la fonction dans une industrie en transformation?** », ENASS Mars 2010
- 2) Erwan MUSY, « **Le contrôle interne dans les organismes d'assurance, rôle, enjeux et perspectives d'évolution.** », ENASS Décembre 2007

- 3) Laurent SAVI, « **La Gouvernance D'entreprise en Zone CIMA : Cas de l'union des Assurances du Togo (UAT-IARD)** », IIA, DESS-A, 20^{ème} Promotion
- 4) Emmanuelle Mégah AKOHA, « **Réflexion sur les stratégies des performances d'une compagnie d'assurances IARD : Cas de l'Africaine des Assurances du Bénin** », IIA, DESS-A, 18^{ème} Promotion
- 5) Mahamane Sani RABO, « **Mise en Place d'un dispositif de Contrôle Interne dans une compagnie d'assurances IARD : Cas de la Nigérienne d'Assurances et de Réassurances (NIA)** », IIA, MST-A, 9^{ème} Promotion
- 6) Abou Kobenan BADOU, « **Suivi d'un plan de restructuration d'une société d'assurance en difficulté financière dans un pays membre de la Cima : Cas de la STAMVIE** », IIA DESS-A, 19^{ème} Promotion

IV. Cours

1. Maiga I. Mahamadou, **Contrôle de Gestion**, IIA, DESS-A, 2014
2. Emmanuel Noukela, **Audit Interne**, IIA, DESS-A, 2014
3. Fransady Kondé, **Comptabilité des Sociétés d'Assurances**, IIA, DESS-A, 2013
4. Mandaw Kandji, **Contrôle sur Pièces et sur Place**, IIA, DESS-A, 2014

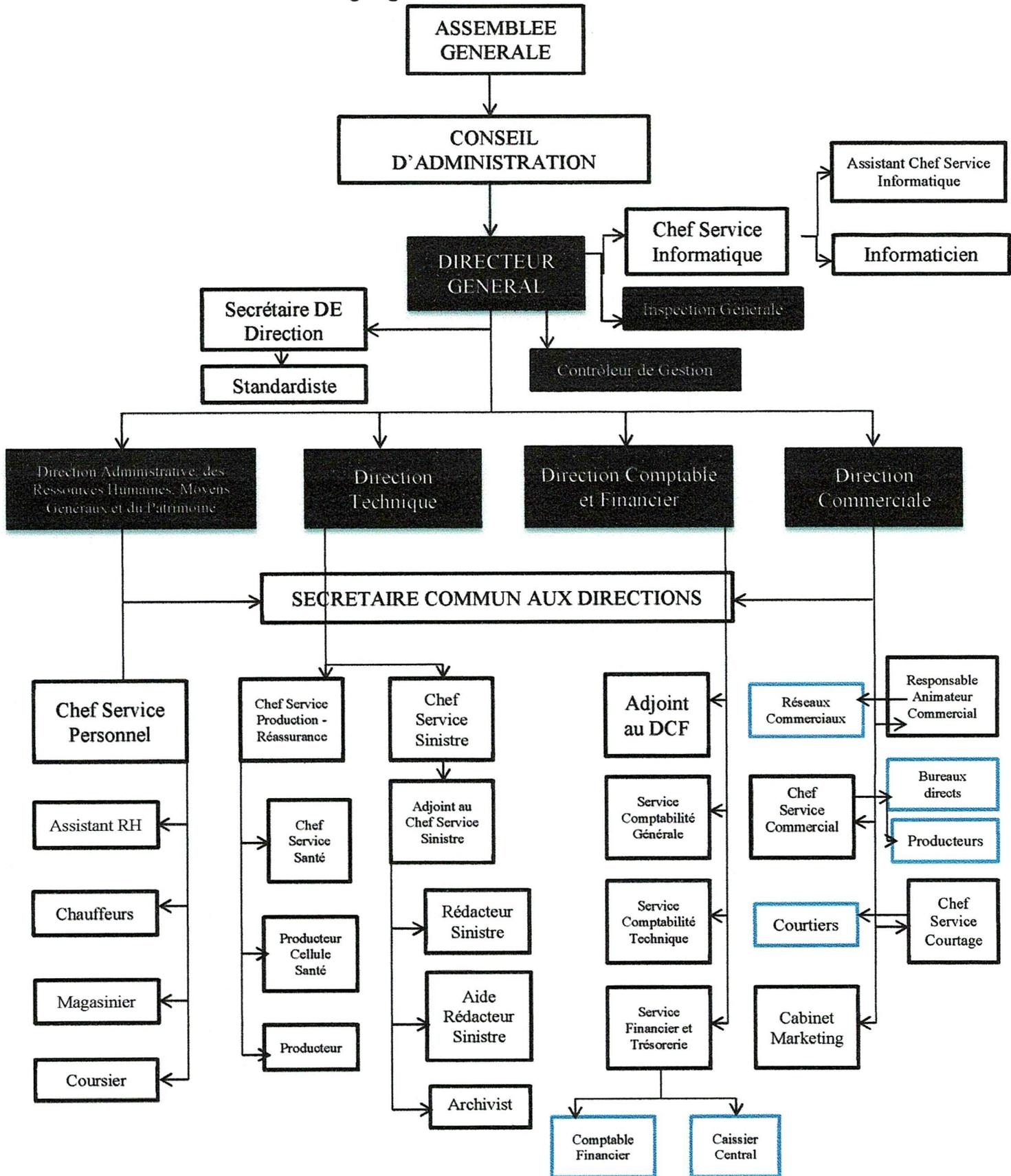
V. Séminaires

1. KONE SEYDOU, **L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance**, Séminaire IIA/FANAF, Ouagadougou du 12 au 16 novembre 2007
2. Daniel MOUYAME, **Audit de portefeuille d'une compagnie d'assurance non-vie**, Séminaire SCG Ré/ C Ré, Libreville du 23 au 27 Septembre 2013
3. Basile WOROU, **Rentabilité des produits d'assurance vie**, Séminaire Technique FANAF IIA 2008

Annexes

- Organigramme de la GAB-SA
- Ratios d'analyse de l'activité de la GAB-SA
- Tableaux de Bord :
 - Etat Comparatif du Chiffre d'affaires par branches
 - Compte de résultat technique par branche
 - Frais Généraux (de Gestion)
- Etat C4 pour la couverture des Engagements Règlementés de la GAB-SA
- Etat C11 pour la Marge de solvabilité
- Cadence de paiement de la GAB-SA sur la base de l'Etat C10 Tableau A
- Budget
- Guide d'entretien

Organigramme actuel de la GAB-SA



Ratios d'analyse d'activité appliqués à la GAB-SA

Types d'activité	Ratios à Calculer	Sources	Données Exercice 2012 (en milliers de francs)		Données Exercice 2013 (en milliers de francs)		Taux	Commentaire
			Libellés	Montant	Libellés	Montant		
Commerciale	Taux de croissance des cotisations émises nettes de réassurance	CEG (Crédit)	Primes Emises (opérations nettes)	1 626 214	Primes Emises (opérations nettes)	2 048 763	25,98%	Doit être comparé au Budget pour voir si cette augmentation est prévue. Evolution remarquable tout de même.
	Elasticité du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport au marché	CEG (Crédit) ASA - Bénin	-	-	Taux de Croissance du CA du marché (Données ASA-Bénin) Taux de croissance des cotisations émises nettes de réassurance	0,29% 25,98%	1,12%	Ce taux doit être > à 1. Ainsi, on constate que les primes de l'entreprise évoluent + vite que celles du marché pris globalement. Ce qui est normal. Les deux suivant un même rythme (croissance). Situation idéale.
Financière	Taux de rendement des actifs gérés	BILAN (Actif)	-	-	Résultat Financier Actifs gérés en valeur de marché	379 270 2 756 544	13,76%	Supérieur à 1% donc acceptable car c'est les placements qui induisent le résultat financier.
	Par rapport aux Capitaux propres	BILAN (Passif)	-	-	Résultat Net Total Capitaux Propres et Réserves	190 410 1 961 068	9,71%	Ici, on constate que sur ses fonds propres, la GAB-SA dégage un résultat non négligeable.
Ratios d'analyse du résultat	Par rapport aux Primes Emises	BILAN (Passif)	-	-	Résultat Net Primes Emises brutes	190 410 2 195 303	8,67%	Par ce taux, on peut dire que pour un chiffre d'affaires de 1000 FCFA, la GAB-SA génère un bénéfice de 86 FCFA. Ce qui n'est pas mal.

<i>Technique</i>	Taux de frais généraux	CEG (Débit et Crédit)	-	-	Commissions + Autres Charges	1 214 119	55,31%	Taux > à la réglementation (35%) donc voir ce qui crée cette variation. On constate que le taux de frais d'acquisition reste dans la norme. C'est donc au niveau des Autres Charges que le problème se pose. Sonner l'alarme
	Taux de frais d'acquisition ou de commissions	CEG (Débit)	-	-	Primes Emises brutes	2 195 303	15,53%	Bon taux des commissions. Acceptable sur les frais généraux car limité à 20%
	Ratio de sinistralité (S/P)	CEG (Débit et Crédit)	-	-	Charges de sinistres brutes	1 098 469	52,30%	Bonne sinistralité de la société car la limite réglementaire est de 65%. Mais attention : Toujours vérifier.
					Primes acquises brutes	2 100 492		
	Incidence de la réassurance	CEG (Débit et Crédit)	-	-	Charges de sinistres nettes de réassurance	886 377	45,36%	La part de la réassurance dans le S/P de la société est acceptable car doit être en général <= à 50%. L'intervention bien qu'importante des réassureurs dans les charges de sinistres ne dépasse pas celle de la société elle-même.
					Primes acquises nettes de réassurance	1 953 952		
	Taux de cession Primes	CEG (Crédit)	-	-	Primes Cédées	146 539	6,68%	Bonne situation car l'assureur conserve une bonne partie de ses primes et donc paie plus de sinistres, le taux de conservation doit être > au taux de cession.
					Primes Emises brutes	2 195 303		
	Taux de conservation des sinistres	CEG (Débit)	-	-	Charges de sinistres nettes de réassurance	886 377	80,69%	Bon taux (car doit être > à 50%) justifiant que la société exerce vraiment son activité mais la société devra faire attention à son portefeuille car elle court un grand risque en cas de réalisation d'un sinistre important.
					Charges de sinistres brutes	1 098 469		
	Ratio Combiné	CEG (Débit et Crédit)	-	-	Ratio de sinistralité (S/P)	52,30%	107,60%	Doit être < à 1 mais ici on note un dépassement. Le résultat technique est déficitaire. Les frais généraux excessifs. La GAB-SA doit augmenter son CA ou réduire ses frais généraux raisonnablement.
					Taux de frais généraux	55,31%		
	Ratio d'exploitation	CEG (Débit et Crédit)	-	-	Ratio Combiné	107,60%	90,32%	L'incidence des produits financiers réduit le ratio combiné de 17 points. On a donc un résultat Pas mal.
					RF / PEB	17,28%		
					Résultat Financier	379 270		
						Primes Emises brutes	2 195 303	

Ratios de structure financière	Taux de provisionnement	Simistres	CEG (Débit) ou Bilan (Passif)				PSAP Clôture	5 958 934	271,44%	Taux trop élevé. Dérapage. Procéder à un détail dans les analyses pour identifier la branche à forte sinistralité et apporter des solutions.
		Primes	CEG (Débit) ou Bilan (Passif)				Primes Emises brutes	2 195 303		
	Part des Immeubles		BILAN (Actif)				PREC clôture	559 866	25,50%	Le minimum réglementaire est de 36% mais étant donné que ce ratio est souvent inférieur à 36%, il faudrait affiner une analyse par branche. Ce taux n'est donc pas mal en ce qui concerne les PREC de l'exercice concerné.
							Immeubles + Sociétés Immobilières	996 564	36,15%	Par rapport aux placements, la part des immeubles est très importante. Cela est louable et permet de constater que la politique de la GAB-SA pourrait être d'immobiliser son rendement sur les immobiliers.
Taux de créance		CEG (Crédit) et BILAN (Actif)				Créances Assurés, Agents	130 638			Bonne situation car limité à 60 jours de retard pour l'apurement des créances de l'entreprise. Le délai d'écoulement n'est donc pas très grand. 22 jours. La GAB-SA a une bonne politique sur ce point.
						Primes Emises brutes	2 195 303	21,42		

Etat comparatif du chiffre d'affaires par branches

Branches	A		B		C		Variation en pourcentage	
	Emissions du Au Année N-1	%	Emissions prévues au budget et pour la période Du Au Année N	%	Emissions Du Au Année N	%	Par rapport à N-1 C/A	Par rapport au budget C/B
Incendie risques de particuliers								
Incendie risques d'entreprises								
Pertes d'exploitation								
Vol								
Bris de Machines								
Catastrophes naturelles								
Autres Dommages aux biens								
Sous total Dommages aux biens								
Accidents corporels Santé								
Accident de travail								
Sous total accidents corporels								
Responsabilité Civile Automobile								
Dommage Automobile								
Sous total Automobile								
Responsabilité civile construction								
Corps maritimes								
Corps de plaisance								
Facultés maritimes								
Facultés terrestres								
Facultés fluviales								
R.C. du Transporteur								
Autres catégories transport								
Sous total Transport								
Corps aériens								
Facultés aériennes								
Autres catégories aviation								
Sous total aviation								
Assistance								
Protection juridique								
Autres catégories Non-Vie								
Total du chiffre d'affaires de la période		100		100		100		

Compte de résultat technique par branche	Année N-1 période Du au	% sur cotisations acquises	Budget de l'année N pour la période	% sur cotisations acquises	Année N période du au	% sur cotisations acquises	Variation en pourcentage	
							Par rappor t à N- 1	par rappo rt au budg et
Cotisations émises et accessoires	+							
Cotisations annulées ou ristournées	-							
Cotisations acquises et non émises à l'ouverture	-							
Cotisations acquises et non émises à la clôture	+							
Chiffre d'affaires								
Provisions pour annulation de cotisation								
à l'ouverture	+							
à la fermeture	-							
Provisions pour cotisations non acquises								
à l'ouverture	+							
à la clôture	-							
Provisions pour risques en cours								
à l'ouverture	+							
à la clôture	-							
Cotisations acquises		100		100		100		
Sinistres et prestations réglés								
Recours encaissés	-							
Provisions pour sinistres déclarés mais non réglés								
à l'ouverture	-							
à la clôture	+							
Provisions pour sinistres non déclarés								
à l'ouverture	-							
à la clôture	+							
Provision de recours à encaisser								
à l'ouverture	+							
à la clôture	-							
Charge de sinistres de la période								
Commissions et participation aux bénéfices	-							
Frais de gestion	-							
Produits des placements	+							
Résultat technique brut								
Solde des opérations de cession en réassurance	+/-							
Résultat technique net								

Frais Généraux (de Gestion) Charges par nature	A	B	C	Pourcentage de variation	
	Frais exposés Du..... Au..... Année N-1	Frais budgétisés pour la période Du..... Au..... Année N	Frais réels Du.... Au... Année N	C/A	C/B
Salaires et appointements					
Charges sociales					
Autres frais de personnel					
Frais de personnel					
Loyers et charges locatives					
Entretiens et réparations					
Amortissement sur immeubles d'exploitation					
Amortissement sur matériel et équipements					
Fournitures de bureau					
Assurances de biens					
Locaux et équipements					
Transport et déplacements					
Entretien des véhicules					
Amortissement sur véhicules					
Assurances et autres charges sur véhicules					
Frais de transport					
Publicité					
Missions et réceptions					
Frais de poste et de communications					
Honoraires d'audit					
Autres honoraires et charges					
Abonnement et cotisations					
Fournisseurs divers					
Frais de contrôle					
Autres impôts et taxes					
Impôts et taxes					
Frais financiers (autres que sur placements)					
Charges diverses ou exceptionnelles					
Total des frais généraux					

ETAT C4 - ENGAGEMENTS REGLEMENTES ET LEUR COUVERTURE – DOMMAGE

Provisions pour risques en cours.....	502 913 100
Provisions pour sinistres à payer.....	6 009 718 753
Provisions mathématiques.....	0
Autres provisions techniques.....	0
Autres engagements réglementés.....	227 339 662
TOTAL DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES.....	6 739 971 515

II - ACTIFS REPRESENTATIFS	N° article	Prix d'achat ou de revient	Valeur de réalisation	Valeur de couverture
- Obligations et autres valeurs d'Etat	art 335.1 1-a)	735 415 000	754 509 687	754 509 687
- Obligations des organismes internationaux	art 335.1 1-b)	0	0	0
- Obligations des institutions financières	art 335.1 1-c)	168 000 000	171 232 862	171 232 862
- Autres obligations	art 335.1 2-a)	0	0	0
- Actions cotées	art 335.1 2-b)	144 478 000	168 971 500	144 478 000
- Action des entreprises d'assurance	art 335.1 2-c)	560 000 000	560 000 000	560 000 000
- Actions et obligations des sociétés commerciales	art 335.1 2-d)	0	0	0
- Actions des sociétés d'investissement	art 335.1 2-e)	100 000 000	100 000 000	100 000 000
- Droits réels immobiliers	art 335.1 3	1 524 093 995	984 634 487	442 949 901
- Prêts garantis	art 335.1 4	52 087 071	52 087 071	52 087 071
- Prêts hypothécaires	art 335.1 5-a)	0	0	0
- Autres prêts	art 335.1 5-b)	0	0	0
- Dépôts en banque	art 335.1 6	5 158 742 617	5 245 030 505	5 235 687 441
Sous - total 1 - Ensemble des valeurs mobilières et immobilières assimilées		8 442 816 683	8 036 466 112	7 460 944 962
- Avances sur contrat des sociétés vie	art 335.2	xxxx	xxxx	0
- Recours admis (règlement n° 0001/PCMA/CE/SG/CIMA/2003)	art 3	xxxx	xxxx	0
- Primes ou cotis. de moins de trois mois des sociétés vie	art 335.2	xxxx	xxxx	0
- Primes ou cotis. de moins d'un an des sociétés accident sauf transport	art 335.3 alinéa 1	xxxx	xxxx	0
- Primes ou cotis. de moins d'un an des branches transports	art 335.3 alinéa 2	xxxx	xxxx	0
- Créances sur les réassureurs garanties par nantissement	art 335.5	xxxx	xxxx	0
- Autres créances sur les réassureurs pour la branche transport	art 335.5	xxxx	xxxx	0
- Créances sur les cédants	art 335.6	xxxx	xxxx	0
Sous - total 2 - Ensemble des autres actifs admis en représentation		xxxx	xxxx	0
Total des actifs admis en représentation		xxxx	xxxx	7 460 944 962

Tableau : Source « Etats Financiers de Synthèse de la GAB-SA » au 31 Décembre 2013

ELEMENTS CONSTITUTIFS (art 337-1)	Année 2011	Année 2012	Année 2013
1°) Capital social versé ou fonds d'établissement constitué	1 187 200 000	1 700 000 000	1 700 000 000
2°) La moitié de la fraction non versée du capital ou de la part restant à rembourser pour fonds d'établissement	0	0	0
3°) Emprunt pour fonds social complémentaire	0	0	0
4°) Réserves réglementaires ou libres	130 867 535	142 714 278	161 755 348
5°) Bénéfices reportés et de l'exercice	11 733 951	24 775 336	196 144 962
6°) Plus-values sur éléments d'actifs	0	0	0
7°) Fonds encaissés provenant de l'émission des titres ou emprunts subordonnés	0	0	0
8°) Droit d'adhésion prélevés sur les nouveaux adhérents des mutuelles	0	0	0
9°) TOTAL (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8)	1 329 801 486	1 867 489 614	2 057 900 310
10°) Pertes reportées et de l'exercice	0	0	0
11°) Amortissement restant à réaliser sur frais d'établissement & de développement.	0	0	0
12°) Amortissement restant à réaliser sur immobilisations incorporelles	0	86 398 328	51 550 328
13°) TOTAL (10 + 11 + 12)	0	86 398 328	51 550 328
14°) MARGE DISPONIBLE (9 - 13)	1 329 801 486	1 781 091 286	2 006 349 982

CALCUL REGLEMENTAIRE	Année 2011	Année 2012	Année 2013
Méthode des primes (article 337-2 a)			
a) Primes émises nettes d'annulations	1 805 258 548	1 713 633 855	2 195 303 176
b) Charges de sinistre nette de réassurance	428 897 400	829 593 147	886 377 920
c) Charge de sinistre brute de réassurance	888 184 607	925 992 478	1 098 469 810
d) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	50,00%	89,59%	80,69%
e) Montant de primes retenu (a x 20%)	361 051 710	342 726 771	439 060 635
f) MARGE MINIMALE (e x d)	180 525 855	307 047 614	354 287 072
Méthode des sinistres (article 337-2 b)			
g) Charge de sinistre brute des 3 dernières années	3 338 378 384	3 219 640 891	2 912 646 895
h) Charges de sinistre moyenne (g/3)	1 112 792 795	1 073 213 630	970 882 298
i) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	50,00%	89,59%	80,69%
j) Montant de charge de sinistre retenu (h x 25%)	278 198 199	268 303 408	242 720 575
k) MARGE MINIMALE (j x i)	139 099 099	240 372 005	195 856 232
l) MARGE A RETENIR (si k>f alors k sinon f)	180 525 855	307 047 614	354 287 072
DETERMINATION DE LA MARGE	Année	Année	
	2011	2012	2013
m) SURPLUS DE MARGE (14 - l)	1 149 275 631	1 474 043 672	1 652 062 910
n) DEFICIT DE MARGE (l - 14)	0	0	0

Cadence de paiement auto en 2013						
Source: Etat C10 Tab A		Ensemble - Véhicules terrestres à moteur				
Exercice inventorié	Opérations	Exercice de survénance				
		2010	2011	2012	2013	
2010	Paiements cumulés	109 398				
	SAP	796 041				
	Total	905 439				
2011	Paiements cumulés	293 815	42 757			
	SAP	819 169	1 003 068			
	Total	1 112 984	1 045 825			
2012	Paiements cumulés	390 208	208 040	54 574		
	SAP	848 995	1 075 875	986 094		
	Total	1 239 203	1 283 915	1 040 668		
2013	Paiements cumulés	548 299	380 063	179 657	46 894	
	SAP	710 385	887 714	851 288	949 933	
	Total	1 258 684	1 267 777	1 030 945	996 827	

Exercice inventorié	Opérations	Exercice de survénance			Exercice inventorié	Libellé	Exercice de survénance	
		2010	2011	2012			2013	2012
2010	Cadence	8,69%			2013	SAP évaluée	851 288	949 933
						SAP recalculée	762 941	803 329
						Ecart	88 347	146 604
2011	Cadence	23,34%	3,37%		Commentaires	Bonne évaluation des SAP		Bonne évaluation des SAP
2012	Cadence	31,00%	16,41%	5,29%				
2013	Cadence	43,56%	29,98%	17,43%	4,70%			

Budget	Budget de l'année N-1	% sur primes acquises	Compte de résultat année N-1	% sur primes acquises	Budget pour l'année N	% sur primes acquises	Variations en pourcentage	
							Budget N/ Budget N-1	Budget N Réel N-1
Cotisations émises nettes d'annulation								
Provisions de cotisations au 01.01								
Provisions de cotisations au 31.12								
Primes acquises		100		100		100		
Sinistres réglés nets de recours								
Provisions de sinistres au 01.01								
Provisions de sinistres au 31.12								
Charge de sinistres								
Commissions								
Frais de gestion								
Produits des placements des provisions techniques nets de charges								
Résultat technique brut								
Primes acquises aux réassureurs								
Sinistres à charge des réassureurs								
Commissions de réassurance								
Intérêt sur dépôts								
Solde des cessions en réassurance								
Résultat technique net								
Produits financiers autres que Placement des provisions Techniques, nets de charges								
Autres charges non techniques								
Produits exceptionnels								
Charges exceptionnelles								
Impôts								
Résultat net								

GUIDE D'ENTRETIEN

Thème : « La nécessité du Contrôle de Gestion dans une société d'assurance »

QUESTIONNAIRE

1. Comment selon vous se présente la fonction de Contrôle de Gestion dans le secteur des Assurances ?
2. Quelle doit être sa place (rattachement) dans le fonctionnement actif de la Compagnie ?
3. Que pensez-vous du thème : « La nécessité du Contrôle de Gestion dans une entreprise d'assurance » ?
Quel pourrait être l'apport d'un tel thème pour une société d'assurances ?
4. Quels sont les dispositifs mis en place dans votre société pour l'optimisation des résultats par le contrôle interne ?
5. Au cours de la dernière assemblée de la FANAF (Février 2014) qui s'est tenue à Ouagadougou, la Résolution N°10 retenue préconisait la consolidation du contrôle interne dans les sociétés d'assurance. Quel est l'impact de cette résolution ? Dans votre société ? Pourquoi ?
6. En ce qui concerne le contrôle de Gestion, il y a-t-il des difficultés pour sa mise en place au sein de l'entreprise ?
Ces difficultés sont-elles de nature à entraîner le recours aux cabinets d'audits externes ?
Ou est-il possible de gérer une entreprise sans dispositif de contrôle de gestion ?
7. Le bon fonctionnement du département de contrôle de gestion dans une compagnie ne serait-il pas un bon critère pour un aperçu interne des résultats avant le contrôle de la CIMA ?
8. Quels sont les différentes observations que vous trouvez utiles à aborder et qui ne l'ont pas été ?
9. Quels sont vos conseils pour la bonne présentation du présent mémoire, tant sur le plan de la rédaction que sur celui de la soutenance à Yaoundé ?

S. Jean Daniel Djivo DESSA – IIA / Yaoundé Mail : jeandanieldjivo@yahoo.fr Tél : 00229-61-19-78-20

Table des matières

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS	iv
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	v
RESUME	vi
ABSTRACT	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 ^{ère} Partie : CADRES DE L'ETUDE	3
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	4
SECTION I : PROBLEMATIQUE	4
SECTION II : OBJECTIF DE L'ETUDE	5
SECTION III : HYPOTHESE DE RECHERCHE	7
SECTION IV : REVUE DE LITTERATURE	7
SECTION V : PERTINENCE DE L'ETUDE.....	9
Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE : LE « CONTROLE DE GESTION » A LA GAB – SA	10
SECTION I. CADRE SPECIFIQUE DE L'ETUDE: LA GAB-SA	10
1. Les activités de la GAB-SA	10
2. L'organisation de la GAB-SA	11
1. Organigramme de la GAB-SA (voir annexe)	11
2. Description de quelques entités de la GAB-SA	11
SECTION II. LE CHAMP D'ACTION DE NOTRE ETUDE.....	13
1. PLACE DU CONTROLE DE GESTION A LA GAB-SA	13
1. Présentation du Service de Contrôle.....	14
2. Fonctions de la Cellule Contrôle de Gestion	14
2. FONCTIONNEMENT DU CONTROLE DE GESTION A LA GAB-SA	14
1. Externalisation du Contrôle.....	14
2. Mise en place effective du Contrôle de Gestion à la GAB-SA	15
SECTION III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	16
Résumé & conclusion de la 1 ^{ère} partie	17
2 ^{ème} Partie : CONTROLE DE GESTION – PLANS ET BUDGETS	18
Chapitre 1 - LE CONTROLE DE GESTION DANS L'ASSURANCE.....	19
SECTION I. NOTION DE CONTROLE DE GESTION	19
1– 1. Définition et Rôle.....	19

I – 2. Objectifs et Moyens du Contrôle de Gestion	21
SECTION II. POSITION DU CONTROLE DE GESTION DANS LE SECTEUR DE L' ASSURANCE	23
I – 1. Missions et évolutions	23
I – 2. Les services de contrôle de l'identité organisationnelle	25
Chapitre 2 : ELABORATION DES PLANS ET DES BUDGETS : OUTILS DE PREVISIONS.....	30
SECTION I. PLANIFICATION	30
I – 1. Plan Stratégique	30
I – 2. Plan Opérationnel.....	31
I – 3. Plan d'actions annuel	31
SECTION II. GESTION BUDGETAIRE	31
II – 1. La budgétisation	31
II – 2. Le contrôle budgétaire.....	32
SECTION III. PROCESSUS D'ELABORATION	33
III – 1. Les acteurs du plan.....	33
III – 2. Le planning	35
SECTION IV. EXEMPLE DE BUDGET (voir annexe)	36
Conclusion de la 2 ^{ème} partie	37
3 ^{ème} Partie : LES OUTILS D'ANALYSE ET DE CONTROLE DES ENTREPRISES D' ASSURANCE	38
Chapitre 1 : ANALYSE DE L' ACTIVITE D' ASSURANCE : DES RATIOS A LA MARGE DE SOLVABILITE	39
Section I : LES RATIOS : OUTILS D'ANALYSE D'UNE ENTREPRISE D' ASSURANCE	39
I. DIFFERENTS RATIOS	39
A – Rentabilité	39
B – Activité technique.....	42
C – Ratios d'analyse du résultat de l'entreprise	43
D – Ratios de structure financière	44
II. APPLICATION NUMERIQUE DES RATIOS AUX DONNEES DE LA GAB-SA (voir annexe pour le tableau des ratios)	45
Section II – MARGE DE SOLVABILITE ET ANALYSE DES FRAIS DE GESTION	46
I. COUVERTURE DES ENGAGEMENTS – ANALYSE DES MARGES	46
I – 1. PLACEMENTS ET COUVERTURE DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES (Source Etat C4) .	46
I – 2. CONSTRUCTION ET ANALYSE DES MARGES (Source Etat C11).....	47
II. ANALYSE DES FRAIS GENERAUX (dits de gestion)	49
II.1. Règles spécifiques au traitement des frais dans l'assurance	50
II. 2. Besoin interne de suivi des frais de gestion	52
II. 3. Application (voir tableau des ratios pour analyse et commentaire)	53
Chapitre 2 - TABLEAUX DE BORD - ETATS CIMA : OUTILS DE PILOTAGE ET DE CONTROLE	54
SECTION I. LES TABLEAUX DE BORD : OUTILS DE CONTRÔLE.....	54
I. LES TABLEAUX DE BORD : OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE	54
I – 1. Les tableaux de bord dans l'entreprise	54

I – 2. Systèmes d'information décisionnels	56
II. DEVELOPPEMENT DE TABLEAUX DE BORD ET MESURES A PRENDRE EN CAS D'ECARTS SIGNALES	56
II – 1. Développement de tableaux de bord	56
II – 2. Mesures à prendre en cas d'écarts signalés par les tableaux de bord	58
SECTION II : LES ETATS CIMA : OUTILS DE PILOTAGE (voir annexe pour le tableau des Etats concernés)	60
I. LE CEG (compte 80)	60
II. L'ETAT C1 (CEG détaillé)	60
III. L'ETAT C10B	61
IV. L'ETAT C10 TABLEAU A	61
Conclusion de la 3 ^{ème} partie	62
PROPOSITIONS DE SOLUTIONS	63
Section I - La révision du manuel de procédures	63
Section II - La délégation au contrôleur de G de véritables pouvoirs de contrôle	63
Section III - Des concertations formelles entre les Directions opérationnelles	64
Section IV - La restructuration des fonctions de contrôle	64
CONCLUSION GENERALE	66
Bibliographie	67
Annexes	lxix

